referințele

MINISTERUL FINANȚELOR PUBLICE

Jacques RENARD

Teoria și practica auditului intern

Prefață de Louis GALLOIS, Președinte al SNCF

UNIUNEA EUROPEANĂ

Proiect finanțat prin PHARE

ediția a 4-a

Actualizată după noile norme

Premiată de IFACI

Scanned with OKEN Scanner

Jacques RENARD

TEORIA ŞI PRACTICA AUDITULUI INTERN

Prefaţă de Louis GALLOIS
Preşedinte al SNCF

Premiul IFACI 1995 pentru cea mai bună lucrare privind auditul intern

Ediţia a patra

Această lucrare a fost tradusă din limba franceză de ABC Traduction, Bucureşti şi de Nicoleta Anghel şi Bogdan Teodorescu, asistenţi ai d-nei Gisèle Nadalin, Consilier de Pre-Aderare, în cadrul Convenţiei RO 2000 IB/FI/03 între Direcţia Generală a Controlului si Auditului Intern din Ministerul Finanţelor Publice şi Ministerul Economiei, Finanţelor şi Industriei din Franţa.

Titlul original în limba franceză:
Théorie et pratique de l'audit interne
De Jacques Renard
© Editions d'Organisation, Paris, France, 2002

Codul proprietății intelectuale din data de 1 iulie 1992 interzice în mod expres fotocopierea în scopul utilizării colective fără autorizarea beneficiarilor drepturilor de reproducere. Această practică s-a generalizat mai ales în învățământ, provocând o scădere brutală a cumpărărilor de cărți, astfel încât este amenințată chiar posibilitatea autorilor de a crea opere noi și de a le edita în mod corect.
În conformitate cu prevederile legii din 11 martie 1957, este interzisă reproducerea integrală sau parțială a prezentei lucrări, indiferent de motiv, fără autorizarea Ministerul Finanțelor Publice denumit Editor.

ISBN : 973-0-02828-1

Scanned with OKEN Scanner

CUPRINS

PREFAȚĂ 9
CĂTRE CITITOR 11
CUVÂNT ÎNAINTE 13
INTRODUCERE 15

Prima parte • GENEZA UNEI FUNCȚII

CAPITOLUL 1 – DIMENSIUNEA ISTORICĂ ŞI CULTURALĂ

A – Audit intern – Funcție nouă 27
B – Audit intern – Funcție universală 32
C – Audit intern – Funcție periodică 37

CAPITOLUL 2 – DOMENIUL DE APLICARE

A – Evoluția recunoscută 40
B – Evoluția în discuție sau auditul de management şi de strategie 42
C – Precizări privind vocabularul utilizat 46

CAPITOLUL 3 – DEFINIȚII

A – Punctele de ancorare 53
B – Definițiile 59

CAPITOLUL 4 – POZIȚIONAREA FUNCȚIEI

A – Auditul intern şi auditul extern 65
B – Auditul intern şi consilierea sau consultanța externă 76
C – Auditul intern şi inspecția 77
D – Auditul intern şi Controlul de gestiune 80
E – Auditul intern şi serviciile metode / organizare 84
F – Auditul intern şi Calitatea 85

CAPITOLUL 5 – NORMELE AUDITULUI INTERN

A – Organizarea internațională a funcției 91
B – Normele auditului intern 92

Scanned with OKEN Scanner

C – Utilitatea Normelor 105
D – Auditul intern şi frauda 106
E – Auditul intern şi responsabilitatea 109

Partea a doua • CONTROLUL INTERN sau finalitatea auditului intern

CAPITOLUL 1 – ACTUALITATEA CONTROLULUI INTERN

A – Conceptul şi evoluţia sa 119
B – Dezvoltările recente 120
C – Specificul controlului intern 122
D – Obiectivele controlului intern 125

CAPITOLUL 2 – CONTROLUL INTERN AL UNEI UNIT ĂŢI

A – Un mediu de control favorabil 131
B – O evaluare a riscurilor 133
C – Activităţi de control 134
D – Informarea şi comunicarea 135
E – Pilotajul 135

CAPITOLUL 3 – CONTROLUL INTERN AL UNEI ACTIVIT ĂŢI

A – Etapele prealabile 140
B – Dispozitivele de control intern 143
C – Ierarhia şi coerenţa dispozitivelor 162

CAPITOLUL 4 – IMPLEMENTAREA CONTROLULUI INTERN

A – Aprecierea etapelor prealabile 165
B – Identificarea dispozitivelor specifice de control intern 166
C – Validarea coerenţei 173

Partea a treia • METODA

CAPITOLUL 1 – PRINCIPIILE FUNDAMENTALE ALE METODOLOGIEI

A – Simplitate 179
B – Rigoare 180
C – Relativitatea vocabularului 181
D – Adaptabilitate 181

CUPRINS

CAPITOLUL 2 – MISIUNEA DE AUDIT ŞI DIFERITELE EI ETAPE

A – Definirea misiunii 183
B – Cele trei etape fundamentale ale misiunii de audit intern 187

CAPITOLUL 3 – ETAPA DE PREGĂTIRE

A – Ordinul de misiune 191
B – Etapa de familiarizare 197
C – Identificarea riscurilor 209
D – Definirea obiectivelor 216

CAPITOLUL 4 – ETAPA DE REALIZARE

A – Reuniunea de deschidere 223
B – Programul de audit 229
C – Chestionarul de control intern 233
D – Munca pe teren 240
E – Dovada în auditul intern 259
F – Coerenţe şi validări 261

CAPITOLUL 5 – ETAPA DE ÎNCHEIERE

A – Proiectul de raport de Audit intern 267
B – Reuniunea de încheiere 269
C – Raportul de audit intern 273
D – Răspunsurile la recomandări şi monitorizarea raportului 284

CAPITOLUL 6 – APRECIEREA CONTROLULUI INTERN

A – Aprecierea controlului intern de către auditor 291
B – Celelalte aprecieri ale Controlului Intern 298

Partea a patra • INSTRUMENTELE

CAPITOLUL 1 – INSTRUMENTELE DE INTEROGARE

A – Sondajele statistice 311
B – Interviurile 315
C – Instrumentele informatice 323
D –Verificări şi comparări diverse 325

CAPITOLUL 2 – INSTRUMENTELE DE DESCRIERE

A – Observarea fizică 329

B – Naraţiunea 332
C – Organigrama funcţională 333
D – Grila de analiză a sarcinilor 335
E – Diagrama de circulaţie 339
F – Pista de audit 345

CAPITOLUL 3 – UTILIZAREA INSTRUMENTELOR

Partea a cincea • MODUL DE ORGANIZARE

CAPITOLUL 1 – ORGANIZAREA SERVICIULUI

A – Diferitele structuri posibile 355
B – Auditorii 365
C – Secretariatul 374

CAPITOLUL 2 – ORGANIZAREA MUNCII

A – Carta de audit 377
B – Planul de audit intern 379
C – Manualul de audit intern 397
D – Dosarul de audit şi documentele de lucru 399
E – Documentaţia şi alte mijloace 404

CAPITOLUL 3 – EFICACITATEA SERVICIULUI

A – Condiţiile şi provocările unei bune eficacităţi 410
B – Aplicarea normei 1300 415
C – Instrumentele de măsură 419

CAPITOLUL 4 – COMITETELE DE AUDIT ŞI GUVERNAREA ÎNTREPRINDERII

A –Comitetele de audit 428
B – Întrebările 431
C – Comitetul de control intern 432

CONCLUZIE 435

TABLA DE MATERII 443

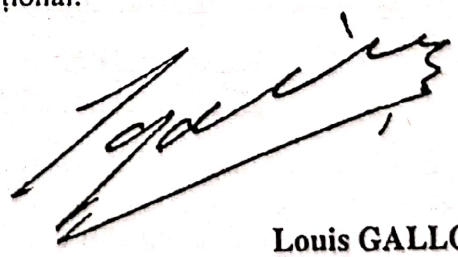
Scanned with OKEN Scanner

PREFAȚĂ

Întreprinderile şi organizaţiile sunt în permanenţă confruntate cu îmbunătăţirea performanţelor lor într-un mediu care să le aducă toate garanţiile. Această îmbunătăţire este din ce în ce mai căutată prin intermediul unei descentralizări a luării de decizii pentru a se asigura pertinenţa şi implementarea rapidă. În aceste condiţii, managerul întreprinderii, directorul, îşi va pune în mod normal întrebări privind bunul control asupra funcţionării organizaţiei exercitat de el însuşi şi de colaboratorii săi.

Funcţia de audit intern oferă, din acest punct de vedere, siguranţa rezonabilă că operaţiunile desfăşurate, deciziile luate sunt "sub control" şi că, în acest fel, contribuie la realizarea obiectivelor întreprinderii. În caz contrar, funcţia de audit trebui să ofere recomandări pentru a remedia situaţia. Pentru aceasta, auditul intern evaluează nivelul controlului intern, cu alte cuvinte capacitatea organizaţiilor de a îndeplini în mod eficace obiectivele care le-au fost atribuite şi de a avea un bun control asupra riscurilor inerente activităţii lor. Aşadar, este o funcţie deosebit de utilă pentru responsabili, oricare ar fi nivelul lor de responsabilitate, ceea ce explică dezvoltarea sa pe parcursul ultimelor două decenii, inclusiv extinderea domeniului de acţiune asupra eficacităţii şi performanţei dincolo de simpla conformitate.

Lucrarea lui Jacques Renard prezintă starea artei în acest domeniu şi constituie un instrument excelent de promovare a auditului intern atât pentru conducere cât şi pentru cei care-şi îndeplinesc meseria de auditor în mod temporar. Primii vor găsi în aceasta o clarificare a conceptelor pentru a rezolva o confuzie semantică prea des întâlnită; vor găsi aici şi mijlocul de a utiliza auditul intern într-o manieră mai eficace. Ceilalţi vor fi conduşi pe calea dezvoltării competenţelor lor profesionale printr-o metodologie riguroasă, adaptabilă mediului lor şi recunoscută pe plan internaţional.



Louis GALLOIS
Preşedinte al SNCF

CĂTRE CITITOR

În contextul efortului României de integrare şi de aliniere la standardele europene, multe din acţiunile pe care le întreprindem au caracter de pionierat.

Acesta este şi cazul domeniului auditului intern, unde scurta experienţă acumulată ne-a arătat că progresul este mai greu de realizat fără cunoaşterea unor principii şi practici fundamentale.

Publicarea prezentei lucrări va răspunde interesului şi nevoii declarate a auditorilor interni de a avea un sprijin teoretic şi practic în activitatea lor.

Cartea domnului Jacques Renard, o autoritate în materie, este structurată în aşa fel încât să acopere atât planul teoretic – funcţia de audit intern şi relaţia sa cu controlul intern – cât şi cel al practicii profesiunii de auditor intern – metodele şi instrumentele utilizate în activitatea de audit. Cititorul va dispune aşadar de un ansamblu de cunoştinţe teoretice şi practice fundamentale pe baza cărora se vor putea asimila ulterior cunoştinţe mai aprofundate şi diversificate.

Deşi este vorba de un sector foarte specializat, autorul a găsit stilul de prezentare cel mai potrivit, care să permită înţelegerea subiectelor tratate chiar şi de către cititorii mai puţin familiarizaţi cu domeniul auditului intern.

Suntem convinşi că lucrarea "Teoria şi practica auditului intern", ajunsă deja la a 4-a ediţie, se va bucura de aceeaşi apreciere şi la noi în ţară.

Ministerul Finanţelor Publice urează succes tuturor celor care practică sau care doresc să se apropie de profesiunea de auditor intern, profesiune aflată în plină ascensiune.

Mihai SPRÂNCEANĂ

DIRECTOR GENERAL,
DIRECŢIA GENERALĂ CONTROL ŞI AUDIT INTERN
MINISTERUL FINANŢELOR PUBLICE

Scanned with OKEN Scanner

CUVÂNT ÎNAINTE

Printre numeroasele publicaţii despre auditul intern, această carte a lui J. Renard este una dintre cele pe care le recomand cu plăcere auditorilor pe care i-am angajat. Le furnizează elemente de bază pentru înţelegerea completă a viitoarei lor meserii.

De asemenea, această carte merită să fie citită, deoarece explică foarte clar o profesie care cunoaşte o dezvoltare puternică şi a cărei prezenţă devine indispensabilă în toate domeniile de activitate. Din 1960, perioadă în care Auditul intern a demarat în Franţa, numărul auditorilor interni nu a încetat să crească; în ultimii ani, ritmul a fost chiar şi mai susţinut, iar acum toate sectoarele de activitate au implementat un serviciu de Audit intern, inclusiv Serviciile Publice, Colectivităţile locale sau spitalele. În afara Franţei, există 70 000 de auditori interni din care o minoritate activă în ţările cu economia încă fragilă, dar a cărei prezenţă este încurajată de către guvernul lor.

Auditul intern va fi inevitabil sub presiunea publicului însuşi. I se aduce un surplus de transparenţă într-o lume în care minciuna pare a fi pâinea cea de toate zilele. Dacă s-a ajuns ca publicul să se obişnuiască cu această minciună, el nu va mai face acest lucru mult timp şi îşi va plasa economiile sau îşi va da banii cu generozitate acelor instituţii a căror Conducere le va inspira încredere. Prezenţa unui audit intern va aduce un plus de siguranţă în acest sens.

Când nu mai este acţionar ci consumator, publicul cere întotdeauna mai mult de la produsele sau de la serviciile pe care le cumpără. Pentru un director, satisfacerea clientului şi a acţionarilor înseamnă de multe ori să aduci noutate şi să-ţi asumi noi riscuri.

Auditul intern permite conducerii să aibă mai mult curaj, mergând pe teren pentru a se asigura că strategia sa se pune în practică în mod corect sau că se dovedeşte eficace. Ajutorul său este cu atât mai apreciabil cu cât acţionează într-un mod imparţial, fără compromisuri sau fără a umbla după putere. Auditul intern a devenit astfel indispensabil tuturor întreprinderilor stabilite în străinătate. Este indispensabil şi conducerii care contribuie la evoluţia organizaţiei sale, pentru a face faţă complexităţii rezultate în urma parteneriatelor, fuziunilor sau gestiunii pe proiecte. Liniile ierarhice tradiţionale se estompează în acest caz în

beneficiul modelelor biologice, combinărilor dintre ordine şi dezordine, atunci când de exemplu, un colaborator raportează mai multor persoane, în funcţie de subiectul abordat, şi primeşte informaţii din afara nivelelor ierarhice datorită intranetului din întreprinderea sa. Riscul de a se ajunge la dezordine este în acest caz real dar auditorul ar trebui să-l poată evita punând în evidenţă faptele indiscutabile şi clarificând lucrurile care de departe par încurcate.

Astfel, Auditul intern face schimbarea mai puţin riscantă dar o şi favorizează. Plusvaloarea auditorului intern nu este raportul său, acesta din urmă fiind doar un mijloc de comunicare, nici chiar recomandările lui. Valoarea lui este capacitatea de a face să progreseze Controlul intern al întreprinderii sau al organismului pe care îl serveşte. Auditorul intern este deci creator de valoare prin intermediul economiilor pe care le generează, al oportunităţilor pe care le creează şi al pierderilor evitate ca urmare a activităţii sale. Ar trebui să fie un element de siguranţă pentru analiştii financiari sensibili la transparenţa informaţiei şi la eficacitatea strategiilor.

Este evident, deci, că publicul şi analiştii financiari vor cere o prezenţă din ce în ce mai mare a Auditului intern. Conducerea are de asemenea nevoie de el. Auditorii interni trebuie să răspundă acestor aşteptări cu un profesionalism adevărat şi cu o etică ireproşabilă.

Cartea d-lui J. Renard contribuie excelent la această necesitate, prezentând datele de bază cu privire la ceea ce trebuie ştiut despre audit. Marele succes pe care l-a avut deja îl merită din plin şi îi doresc să se continue cu această nouă ediţie actualizată şi adăugită.

Xavier. DE PHILY

Fostul Preşedinte al Institutului de Audit Intern

Director de Audit intern al grupului PSA Peugeot Citroën

Scanned with OKEN Scanner

INTRODUCERE

Din 1941, J.B. THURSTON, Preşedintele noului Institut Internaţional al Auditorilor Interni, declara cu o previziune uimitoare că perspectivele cele mai strălucite pentru Auditul Intern ar fi în Asistenţa managerială[1]. Mai mult de 50 de ani mai târziu, Joseph J. MORRIS, Preşedinte al Institutului Auditorilor Interni din Marea Britanie, face aceeaşi remarcă dar în termeni mult mai precişi : *"Este clar pentru cei care lucrează în cadrul Auditului Intern că acesta are un rol vital de jucat, ajutând conducerea să ia în mână hăţurile controlului intern"* [2]

Şi într-adevăr, pe parcursul acestor ani, auditorii interni au mers mereu în această direcţie, construind piatră cu piatră un edificiu ale cărui formă, componente şi finalitate sunt acum mult mai vizibile, chiar dacă este parţial neterminat.

Aceste cuvinte, care apar şi la începutul ediţiilor precedente sunt mereu de actualitate. Dar în ciuda evoluţiei spre o implicare mai mare în asistenţa managerială, funcţia de audit intern mai prezintă contradicţii încă.

Cunoscută foarte bine de diferiţii săi agenţi, organizată la nivel internaţional, stăpânită din ce în ce mai bine de specialiştii al căror număr creşte în permanenţă şi al căror câmp de investigare se lărgeşte în permanenţă, această funcţie suferă totuşi de un dublu handicap:

- un exces de mediatizare a cuvântului "audit", termen magic, folosit în scopuri diverse. Cuvânt la modă care dă valoare celui care îl foloseşte, are un aer savant şi ne dă impresia că suntem înaintea progresului şi a tehnicii. Instalatorul nu mai vine pentru a repara robinetele, el face auditul instalaţiei!

---

[1] *"It is as an arm of Management that internal auditing has its most brilliant future".*

[2] Conferinţa Confederaţiei Europene a Institutelor de Audit Intern - Aprilie 1992 - RFAI nr. 112.

Astfel, funcţia este în mod paradoxal victima succesului său şi a propriei sale dezvoltări: aspirând la provocarea discuţiilor despre ea, organizând conferinţe şi colocvii, înmulţind numărul articolelor şi lucrărilor, ea intră în universul media şi suportă inconvenientele, cu atât mai mult cu cât rămâne în esenţă puţin cunoscută.

Pentru a depăşi exagerările jurnalistice, pentru a se înţelege şi pentru a se face înţeleşi, a trebuit ca cei care lucrează în această branşă să spună clar că acest cuvânt putea avea mai multe sensuri şi în acest scop a trebuit ca aceştia să îl califice. Vorbim deci despre audit intern, audit extern, audit operaţional sau audit social. Nu am putea termina niciodată enumerarea calificativelor care se bucură de un mare succes. Vom reveni ulterior asupra acestor probleme semantice pe care este mai bine să le rezolvăm înainte de a face orice studiu asupra subiectului. Însă de aici rezultă că Funcţia nu e bine cunoscută şi că mai rămân multe de făcut pentru a-i da o imagine precisă şi contururi bine definite. Interviurile organizate pe stradă pe acest subiect ar scoate în evidenţă o ignoranţă crasă cu privire la această meserie, la obiectivele acesteia, la profilul celor care o exersează.

- Al doilea handicap este de aceeaşi natură. Ţine de faptul că Auditul intern nu se numeşte întotdeauna "Audit Intern". Se mai folosesc şi alte denumiri în funcţie de obiceiuri, culturi, importanţa istoriei: inspecţie generală, control general, verificare internă, control intern pot acoperi acelaşi concept. Prin urmare, marea majoritate a oamenilor au o dificultaţi în a înţelege despre ce este vorba şi de a realiza că este vorba despre acelaşi lucru, însă sub forma mai multor termeni. Şi apoi "horresco referens", cuvântul însuşi acoperă adesea mai multe realităţi: erezia mai flirtează încă cu dogma!

Evoluţia rapidă şi constantă a funcţiei mai adaugă confuzii, obiectivele nefiind întotdeauna percepute clar de toată lumea – sau mai precis, obiectivele au evoluat rapid – şi mai evoluează încă – şi anumite persoane au rămas în urmă. Cele mai recente orientări ale functiei sunt deseori necunoscute şi această necunoaştere aparţine uneori chiar anumitor directori de Întreprinderi. Fostul Preşedinte al I.F.A.C.I., Louis Vaurs a subliniat pe bună dreptate evoluţia conceptului de audit intern, afirmând că *"transformările introduse de majoritatea auditorilor nu au fost observate cu adevărat de managerii noştri"* [1]. Această remarcă rămâne în mare parte de actualitate.

[1] Louis VAURS. R.F.A.I. nr. 109.

Scanned with OKEN Scanner

În ciuda acestor handicapuri, şi în parte din cauza lor, auditul intern este astăzi:

- o funcţie importantă şi organizată,
- foarte diversificată,
- a cărei evoluţie constantă permite schiţarea perspectivelor.

1 - O FUNCŢIE IMPORTANTĂ ŞI ORGANIZATĂ

Importanţa actuală a Auditului Intern se traduce prin existenţa Institutului Internaţional de audit intern[1] care reuneşte toate institutele naţionale şi reprezintă astăzi mai mult de 70 000 de membri repartizaţi în 120 de ţări.

Reprezentarea funcţiei este la fel de semnificativă şi în Franţa, unde se exprimă prin intermediul Institutului său Naţional: Institutul de Audit Intern (I.F.A.C.I.) are astăzi aproximativ 2 000 de membri care reprezintă mai mult de 600 de întreprinderi şi organizaţii. Prin intermediul acestui Institut, a cărui evoluţie o urmărim, auditorii interni francezi au o activitate variată şi contribuie foarte mult la dezvoltarea funcţiei: grupuri de cercetare, formare profesională, relaţii cu universităţile şi marile şcoli, conferinţe şi colocvii, relaţii cu I.I.A., relaţii privilegiate cu Institutele francofone de audit intern, organismele profesionale şi administraţia ... responsabilii auditului intern sunt acolo unde este necesară prezenţa lor, colaborează unul cu celălalt, elaborează metode şi instrumente, pătrund pe terenuri noi şi îşi lărgesc influenţa în permanenţă, aplicând din plin deviza I.I.A. : "progresul prin impartasirea cunostintelor".

Această organizare se regaseste astazi in toate sectoarele de activitate, comerciale şi ne-comerciale: Industrie şi comerţ, servicii, bănci, asigurări, sector public, sector asociaţiilor, spitale, profesii liberale, universităţi... Auditul intern nu vizează nici pe departe doar Marile Întreprinderi, chiar dacă toată această activitate a pornit de la ele. În zilele noastre, organizaţiile de importanţă medie sunt din ce în ce mai numeroase şi constituie un grup important în cadrul Institutului de Audit Intern. S-a calculat o cifră medie de 1 auditor la 1 000 persoane. Dar aici este vorba de o medie aritmetică, acoperind realităţi foarte diferite şi al căror spectru se întinde de la 0,5 pentru 1 000 până la 5 pentru 1 000. Şi în majoritatea cazurilor, marile întreprinderi multinaţionale sunt cele care au un procent mai mic, în timp ce la anumite întreprinderi mijlocii găsim un auditor

[1] The Institute of Internal Auditors: I.I.A.

Scanned with OKEN Scanner

la 500 de persoane, sau chiar mai puţin. Criteriul de amploare nu mai este deci unul esenţial, cu excepţia micilor întreprinderi. Natura activităţii poate fi de asemenea un criteriu discriminatoriu fondat pe risc: procentul în sectorul bancar este printre cele mai ridicate, oricare ar fi importanţa băncii.

Putem să ne punem întrebări cu privire la această extindere: ce anume duce la crearea unui serviciu de audit intern ?

Lionel COLLINS şi Gérard VALLIN[1] semnalează ca posibile criterii :

- Descentralizarea geografică, al cărei rol nu este deloc de neglijat, dar care se referă mai degrabă la numărul auditorilor decât la decizia de a crea un serviciu. Este foarte adevărat că o organizare descentralizată este mai greu de stapânit şi determină implementarea unui Audit Intern; dar este evident că într-o asemenea structură organizarea misiunilor necesită mai multe persoane pentru a fi bine efectuată.

- Înmulţirea numărului sectoarelor de activitate este de asemenea invocată de aceiaşi autori pentru a explica crearea unei funcţii de audit; remarcile sunt ca cele precedente : influenţă care nu poate fi evident neglijată, dar mai ales un numar important de auditori.

- Un al treilea criteriu este propus de autori, şi acesta ni se pare cel mai important: politica de gestiune. În mod sigur, imputernicirile generează aproape automat necesitatea unei priviri *a posteriori*. Acestea vor cere aplicarea de noi mijloace pentru a avea un mai bun control asupra activităţilor - şi în consecinţă responsabilităţi - care scapă autorităţii centrale: auditul intern este unul dintre aceste mijloace. Mergând mai departe, dar rămânând în acelaşi domeniu, putem afirma că la originea Funcţiei se află în marea majoritate a cazurilor cultura Întreprinderii - am putea spune cultura gestiunii. Şi acest lucru din cauză că această cultură venită de dincolo de Atlantic s-a răspândit şi încă se răspândeşte, astfel încât Funcţia a ajuns la amploarea pe care o constatăm astăzi.

Cultură de specializare, în cadrul căreia aprecierea Controlului Intern este considerată ca o Funcţie pe lângă celelalte şi care necesită, pentru aplicarea sa, învăţarea unei metode ; mai este şi cultura de control în cadrul căreia nu vom putea fi mulţumiţi de o organizaţie dacă nu a fost supusă unei contra-verificări de

[1] L. COLLINS şi G. VALLIN, *Audit et Contrôle Interne*, Dalloz.

Scanned with OKEN Scanner

către un terț și așa mai departe. De aceea, în cadrul Întreprinderii înseși Funcția este din ce în ce mai amplă. Ea se dezvoltă din ce în ce mai mult chiar dacă anumite Grupuri Mari sunt constrânse să-și reducă structurile și, în consecință, reduc sau uneori suprimă serviciile de Audit Intern. Contrar lucrurilor care s-au scris[1], acest aspect nu poate fi considerat o punere în discuție a Funcției :

- Este vorba de măsuri deseori de conjunctură, dictate de nevoi, dar care nu se traduc printr-o dorință politică de eliminare a Funcției de Audit Intern.
- *A contrario,* Funcția continuă de fapt să se extindă în sectoarele în care încă nu pătrunsese : sectorul Public, IMM-uri, etc.

O serie de anchete, realizate de Institutul de Audit Intern, permite să se vadă cu ce se aseamănă aceste servicii care sunt foarte diversificate.

2. - O FUNCȚIE DIVERSIFICATĂ

Institutul de Audit Intern (I.F.A.C.I.) a făcut anchete succesive asupra funcției în 1987, 1991, 1995 și 1999. Putem astfel măsura evoluțiile și principalele caracteristici ale funcției în starea ei actuală. Panorama eterogenă din 1987 mai subzistă în mare parte și în 1999 : trebuie observate consecințele caracterului recent al funcției care face să coexiste organizațiile care practică auditul intern de mai multe decenii și cele care tocmai l-au descoperit. Această eterogenitate se traduce în același timp în profilul funcției și în cel al auditorilor.

• Profilul funcției

Funcție recentă și durabilă deoarece, dacă 32% din serviciile de audit intern aveau mai puțin de 30 de ani de existență în 1987, mai există încă 80% care aveau mai puțin de 20 de ani în 1999, din care 37% aveau mai puțin de 5 ani. Adică numărul celor "noi" se adaugă la cele "vechi" de 15 ani. În cadrul acestor servicii, și în ciuda normelor care guvernează funcția, mai găsim un număr semnificativ de auditori interni care nu se consacră exclusiv activității de auditor : erau 61% în 1987 și între 45 și 50% în 1999. Evoluția este în progres dar nu s-a finalizat încă.

---

[1] *Option Finance,* nr. 281: Anne FEITZ, "Faut-il supprimer l'Audit Interne?".

Scanned with OKEN Scanner

Dacă 70% din serviciile de audit intern sunt pe viitor ataşate Direcţiei Generale, se mai găsesc frecvent legături cu Direcţia financiară. În sfârşit, dacă documentele foarte importante de genul Cartei de audit şi al Planului de audit sunt acum bine integrate în practicile de audit intern, ele nu sunt puse în practică nici în mod universal, nici omogen. Pe lista de progrese care trebuie realizate, mai trebuie subliniată şi minoritatea importantă de servicii de audit intern care nu colaborează cum se cuvine cu auditul extern. Deci există o destul de mare diversitate care denotă niveluri de dezvoltare eterogene.

Această diversitate se regăseşte în profilul auditorilor interni.

- **Profilul auditorilor**

32% din auditori aveau mai puţin de 30 de ani în 1987 şi acum există 29% care au mai puţin de 30 de ani: deci o îmbătrânire a populaţiei care explică recurgerea la specialişti din ce în ce mai competenţi şi creşterea numărului de recrutări interne. Aceşti auditori vin în continuare din medii de formare diferite: mari şcoli de comerţ, şcoli de ingineri, universităţi... Se constată că numărul de absolvenţi ai învăţământului superior creşte: 59,7% în 1987, 71% în 1999. Şi din aceste cifre se observă creşterea numărului de auditori interni care au o pregătire de inginer (10%).

Diversitatea profilurilor se explică prin diversitatea activităţilor şi a carierelor. Misiunile de audit intern continuă să se orienteze din ce în ce mai mult spre operaţional şi tratează teme din ce în ce mai variate şi din ce în ce mai specializate. La fel, dacă în 1987 56% dintre auditorii interni îşi urmau cariera în sectorul finanţelor, în 1999 nu mai există decât 32%.

Aşadar, diversitatea originilor, pregătirilor profesionale, profilelor, se confirmă : ea explică varietatea funcţiei şi a competenţei oamenilor şi semnifică faptul că evoluţia este în progres.

Pe lângă acest progres, se schiţează perspective interesante.

Scanned with OKEN Scanner

3 - PERSPECTIVELE

Din 1992, Institutul spaniol de audit intern proiecta imaginea funcţiei în viitor prin intermediul unei anchete realizate pe tema "Auditul Intern în întreprinderea anului 2000". Suntem în anul 2000 şi constatăm că perspectivele de atunci aproape că au devenit realitate în zilele noastre. Sondajul spaniol din 1992 le rezuma în 5 puncte:

- auditurile interne vor acoperi din ce în ce mai multe domenii noi şi variate: audituri de mediu, de calitate, audituri la joint ventures ;
- ataşarea serviciilor de audit intern la nivelul cel mai înalt din Întreprindere se va confirma şi se va generaliza ;
- diplomele de Audit Intern eliberate de Universităţi se vor înmulţi, Funcţia fiind din ce în ce mai cunoscută, recunoscută şi predată în cadrul învăţământului superior ;
- existenţa unui serviciu de Audit Intern în cadrul Întreprinderilor mari şi mijlocii va deveni o regulă; Întreprinderea care nu dispune de un asemenea serviciu va fi o excepţie din ce în ce mai rară;
- dar recomandările formulate de auditori nu vor deveni obligatorii. Astfel se confirmă sondajul IFACI care îl declară pe auditorul intern ca şi consultant intern (87% răspunsuri favorabile).

Aceste afirmaţii statistice sunt de altfel coroborate de comentatori. Marie - Françoise de KERVENOAËL, fostă preşedintă a IFACI, subliniază în acelaşi spirit că "noua generaţie de auditori va avea nevoie de un nivel ridicat de pregătire şi ei vor trebui să fie mai mult generalişti decât specialişti în disciplina lor".

În acelaşi articol, autorul insistă şi el pe evoluţia previzibilă a rolului de consultant al auditorului intern şi pe importanţa crescândă a organizaţiilor profesionale de auditori în cadrul acestui proces. Se poate remarca, la opt ani de la sondajul spaniol, cât de premonitorii au fost observaţiile: ele se confirmă şi încă sunt de actualitate.

Pe lângă aceste evoluţii, se schiţează o dublă schimbare care poate modifica pe termen lung structura auditului intern: dezvoltarea rolului de consultant al auditorului şi, în paralel, aspiraţia la o mai mare autonomie.

Scanned with OKEN Scanner

a. - Dezvoltarea rolului de consultant

În ciuda modificării semnificaţiei siglei "I.F.A.C.I." care a devenit în 1998 "Institutul de Audit Intern" în loc de "Institutul Francez al Auditorilor Consultanţi Interni", conceptul de Audit - Consiliere ar trebui să se afirme din ce în ce mai mult, dar fără a pune in discuţie conceptul tradiţional de Audit - Control. Bernard GRAND, conferenţiar la I.A.E. din Aix-en-Provence a demonstrat[1] foarte bine că aceste două noţiuni nu erau incompatibile. Auditul de eficacitate apare atunci ca un plus de valoare a auditorului care merge mai departe de simplul control de conformitate.

Acest plus de valoare se manifestă şi pare în măsură să se dezvolte din ce în ce mai mult în două direcţii care explică şi justifică evoluţia previzibilă:

- Complexitatea crescândă a gestiunii incită managerii să solicite colaborarea specialiştilor în situaţii noi sau dificile, mai ales în cazurile de dezvoltare. Ne închipuim greşit auditorul intern refugiat în turnul său de fildeş şi refuzând să răspundă solicitărilor pe motiv că trebuie să-şi păstreze independenţa. Din ce în ce mai mult i se va cere să participe, să colaboreze şi, astfel, să se integreze în managementul organizaţiei.

  Dar el va trebui să aibă mereu grijă ca în final managerul să-şi asume soluţiile preconizate: rol de consiliere, nu de decizie. Auditorul intern va avea grijă să precizeze regulile jocului.

- Acest rol de consiliere trebuie şi el să se dezvolte deoarece rolul pedagogic al auditorului intern creşte în permanenţă. Rol pedagogic deoarece participă din ce în mai mult la formarea responsabililor din domeniul său; dar rol pedagogic mai ales pentru implementarea Controlului Intern. S-a repetat de suficient de multe ori că auditorul intern este specialist în Controlul Intern si acest lucru justifică pe deplin participarea acestuia la implementarea Controlului Intern. Şi astfel mutarea se materializează prin faptul că auditorii interni aduc un aport de competenţă şi de know-how celor care doresc să pună în practică un control intern bine gândit şi raţional. Şi aici mutarea pare ireversibilă, dar trebuie avut grijă ca acest rol pedagogic de consiliere să nu readucă în discuţie principiul esenţial de însuşire a controlului intern de către responsabil.

---

[1] Theoretical approaches to audit *in Internal Auditing*, vol. 13, nr. 8, dec. 1998.

Această tendinţă tocmai a fost confirmată şi prin noua definiţie dată de I.I.A. Auditului Intern (Cf. Partea I, Capitolului 3).

b. - Spre o mai mare autonomie

Această tendinţă nu se află decât la începuturile sale, dar se pare că va fi confirmată în analize. Practica va trebui mai apoi să organizeze această evoluţie potenţială. Despre ce este vorba? De o mică revoluţie deoarece, contrar marilor principii afirmate în această lucrare, se ridică unele voci pentru a încerca să transforme principiul independenţei, nu doar o independenţă în raport cu subiectele auditate şi o practică voluntaristă a obiectivităţii, dar şi în raport cu managementul. Auditorul intern ar avea atunci dreptul să se autosesizeze si să ia singur hotărâri cu privire la investigaţiile pe care trebuie să le efectueze. Când auditorul intern "pregăteşte" ordinul de misiune care va fi comandat apoi de manager, se face deci un pas în această direcţie. Atunci nu ni se mai pare absurd ca a doua zi el să renunţe la acest demers. Putem de altfel să ne închipuim că o astfel de situaţie poate să fie confirmată printr-un statut acordat Funcţiei... Încă nu s-a ajuns acolo, dar ideea există şi este important să o subliniem.

Acestea sunt tendinţele noi de gândire care trebuie avute în vedere în practica Auditului Intern pe care o vom dezvolta după un plan în 5 părţi.

4 - ANUNŢAREA PLANULUI

Totul începe cu istoria:

► Prima parte: geneza unei Funcţii

Cum a apărut Auditul Intern cu caracteristicile sale contemporane, care sunt trăsăturile sale dominante, care este sfera sa de aplicare, care este pozitia sa în raport cu celelalte funcţii? Toate aceste elemente vor permite conturarea clară a Funcţiei şi definirea ei.

► A doua parte: controlul intern

Unde sunt precizate şi explicate finalitatea Auditului Intern şi conceptul pe care se bazează: Controlul Intern. Noţiune fundamentală, controlul intern este materia cu care lucrează auditorul intern şi care se regăseşte in toate funcţiile organizaţiei.

► A treia parte: metoda

Metodologia Auditului Intern este specifică iar analiza diferitelor etape ale unei misiuni de audit este unul din punctele esenţiale ale practicii. Mai mult ale practicii decât ale teoriei: ne vom strădui de aceea să descriem mai degrabă ceea ce este decât ceea ce ar trebui să fie pentru a evita abstractizarea.

► A patra parte: instrumentele

Unde sunt descrise majoritatea instrumentelor şi felul în care le foloseşte auditorul pentru a căuta informaţiile de care are nevoie, pentru a-şi conduce investigaţiile şi pentru a depista erorile, fraudele sau disfuncţiile de orice natură.

► A cincea parte: modul de organizare

Cunoaşterea obiectivelor, instrumentelor şi a metodei nu ar servi la nimic dacă Auditul Intern nu s-ar organiza pentru realizarea misiunilor sale. Organizarea serviciului, gestionarea resurselor umane, organizarea misiunilor şi locul în Întreprindere, acestea sunt chestiunile esenţiale care trebuie să fie abordate.

Scanned with OKEN Scanner

Prima parte

GENEZA UNEI FUNCȚII

Scanned with OKEN Scanner

Prima parte

GENEZA UNEI FUNCŢII

CAPITOLUL 1 - DIMENSIUNEA ISTORICĂ ŞI CULTURALĂ

A. - Audit Intern: funcţie nouă
B. - Audit Intern: funcţie universală
C. - Audit Intern: funcţie periodică

CAPITOLUL 2 - DOMENIUL DE APLICARE

A. - Evoluţia recunoscută
B. - Evoluţia în discuţie
C. - Precizări privind vocabularul utilizat

CAPITOLUL 3 - DEFINIŢII

A. - Punctele de ancorare
B. - Definiţiile

CAPITOLUL 4 - POZIŢIONAREA FUNCŢIEI

A. - Auditul intern şi auditul extern
B. - Auditul intern şi consilierea sau consultanţa externă
C. - Auditul intern şi Inspecţia
D. - Auditul intern şi controlul de gestiune
E. - Auditul intern şi serviciile metode / organizare
F. - Auditul intern şi Calitatea

CAPITOLUL 5 - NORMELE DE AUDIT INTERN

A. - Organizarea internaţională a funcţiei
B. - Normele
C. - Utilitatea normelor
D. - Auditul intern şi frauda
E. - Auditul intern şi responsabilitatea

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 1

DIMENSIUNEA ISTORICĂ ŞI CULTURALĂ

Am spus deja totul despre **Audit** în general şi despre **Auditul Intern** în particular pentru explicarea originii şi dezvoltării sale.

De la originile sale latine (audio, audire: a asculta), cuvântul audit a fost supus multor vicisitudini şi mediatizarea lui a denaturat înţelesul acestui cuvânt. Dar dacă definim "auditul intern", acesta se referă la o funcţie precisă, ale cărei origini au fost uneori identificate cu practici vechi.

De la Missi Dominici ai lui Carol cel Mare şi "auditorii" lui Eduard I al Angliei, exemplele sunt numeroase şi pot fi prezentate ca antecedente istorice; dar în realitate nici unul dintre ele nu ilustrează Funcţia aşa cum există ea în zilele noastre în întreprinderi, deoarece este de fapt o Funcţie Nouă cu particularităţi unice şi care nu se confundă cu nici un precedent istoric. În acelaşi timp este o Funcţie Universală şi o Funcţie periodică.

A - AUDIT INTERN: FUNCŢIE NOUĂ

Funcţia de Audit Intern este una relativ recentă deoarece apariţia ei (sau reapariţia ei, după unii) se situează în perioada crizei economice din 1929 din Statele Unite.

Scanned with OKEN Scanner

Întreprinderile erau atunci afectate din plin de recesiunea economică şi economiile de orice natură erau la ordinea zilei. Toate conturile au fost minuţios analizate în vederea unei reduceri a taxelor. Dar marile întreprinderi americane foloseau deja serviciile Cabinetelor de Audit Extern, organisme independente care aveau misiunea de a certifica conturile, bilanţurile şi situaţiile financiare. Ca pretutindeni, se căuta o metodă de reducere a cheltuielilor şi s-a realizat că pentru a duce la bun sfârşit activitatea de certificare, auditorii externi trebuiau să efectueze numeroase activităţi pregătitoare: inventare de orice natură, analize de conturi, sondaje diverse si variate, etc. Atunci s-a sugerat în mod normal ca anumite activităţi pregătitoare să fie preluate de personalul întreprinderii. Cabinetele de Audit Extern şi-au dat acordul cu condiţia unei anumite supervizări.

Aşa au apărut aceşti "auditori" deoarece efectuau activităţi de audit, în sensul in care era înţeles în acea vreme, dar "interni" deoarece făceau parte din întreprinderi. Participau la activităţile curente ale auditorilor externi dar fără a întocmi sintezele şi concluziile. "Ajutoare", "subcontractanţi" ai Auditorilor Externi, ei au permis realizarea obiectivului fixat iniţial: reducerea taxelor întreprinderilor. Astfel s-a născut nu funcţia, ci cuvântul.

Odată ce a trecut criza, ei au fost folosiţi în continuare deoarece dobândiseră cunoştinţele necesare şi utilizau metodele şi instrumentele aplicate domeniului contabil; puţin câte puţin, ei au lărgit domeniul de aplicare şi i-au modificat în mică măsură obiectivele. Dar Funcţia de Audit Intern va mai păstra mult timp încă acest patrimoniu ereditar în memoria colectivă. Cu atât mai mult cu cât este vorba despre o istorie recentă. În raport cu principalele funcţii tradiţionale ale întreprinderii: Funcţia de producţie, Funcţia comercială, Funcţia contabilă... care au existat dintotdeauna, se poate vedea faptul că funcţia de audit intern este încă la primii săi paşi.

Funcţia a apărut în Franţa de-abia în anii 60, puternic marcată de originile sale de control contabil. Doar începând din anii 80 originalitatea şi particularităţile funcţiei de audit intern încep cu adevărat să se contureze. De altfel putem estima că evoluţia ei încă nu s-a finalizat.

Din caracterul recent al funcţiei de audit intern reies trei consecinţe:

Scanned with OKEN Scanner

DIMENSIUNEA ISTORICĂ ŞI CULTURALĂ

1 - Situaţii eterogene

Cu toate că sunt adunate în cadrul aceluiaşi institut profesional, Institutul de Audit Intern (IFACI), întreprinderile şi organizaţiile care practică auditul intern oferă o imagine destul de eterogenă a acestuia.

Fără îndoială, IFACI traduce şi contribuie la promovarea practicii dominante care puţin câte puţin se impune tuturor, dar această practică este, prin natura lucrurilor, foarte influenţată de cultura întreprinderilor. Această dimensiune culturală se poate observa în cadrul formărilor profesionale, modalităţilor de organizare, metodelor de lucru, vocabularului.

Recurgând toţi la aceeaşi filozofie de audit, unii vor privilegia pregătirea in domeniul contabilităţii, alţii specializări mai diversificate; unii se vor organiza în audituri descentralizate, alţii vor afirma că numai o funcţie de audit intern puternic centralizată este eficientă. Şi aici există o multitudine de nuanţe: centralizare în interiorul ţării sau centralizare numai la nivel internaţional sau descentralizare în fiecare entitate juridică importantă. Vom analiza aceste situaţii diferite în partea a cincea.

Şi instrumentele de lucru sunt influenţate de cultură. O anume întreprindere cu profil tehnic are auditori care pun accent pe investigaţiile informatice, sondajele statistice, instrumentele matematice, alta, cu profil financiar, are un serviciu de audit care foloseşte în mod preferenţial procentajele, controalele şi corelările contabile.

Ce să mai spunem de rapoartele de audit a căror formă şi conţinut nu sunt nici pe departe omogene? În acest caz istoria întreprinderii are cea mai mare pondere, de multe ori mai mare decât istoria auditului intern. Cele mai diverse situaţii sunt la nivelul domeniului de aplicare. În anumite întreprinderi şi mai ales în companiile multinaţionale anglo-saxone această funcţie există de mai multe decenii. Aceasta înseamnă că ea a intrat în cultură, că aceste întreprinderi practică auditul intern în toate domeniile lui şi experimentează ultimele noutăţi.

Alte organizaţii, dimpotrivă, şi este mai ales cazul anumitor organisme şi administraţii, descoperă funcţia şi se situează în primul stadiu al implementării ei. Dacă opţiunile sunt de multe ori aceleaşi, domeniul de aplicare este mai restrâns şi obiectivele sunt mai modeste. Cei mai vechi vor recunoaşte drumul pe care l-au parcurs. Evident, între primul stadiu şi cel al evoluţiei la cel mai înalt nivel de cunoaştere, se găsesc toate situaţiile intermediare posibile, ceea ce explică marea

Scanned with OKEN Scanner

diversificare din cadrul Auditului Intern. Unii nu practică funcţia decât în domeniul financiar (influenţa originilor) în timp ce alţii abordează domenii mai puţin explorate: tehnici de vârf, management general, mediu...

Evoluţia funcţiei, de la o întreprindere la alta, este deci greu de comparat. Încă n-a ajuns la stadiul ei final în care întreprinderile cele mai avansate îşi vor înceta progresul, presupunând că aceasta s-ar opri vreodată.

În cadrul acestei evoluţii, auditorii interni au un atu incomparabil: un corp de doctrină, Normele Profesionale ale Auditului Intern a căror elaborare de către I.I.A. a început cu mai mult de 30 de ani in urmă şi care continuă să evolueze odată cu funcţia. Aceste Norme Profesionale permit o viziune comună asupra conceptelor fundamentale; ele mai permit şi evitarea contradicţiilor pe plan internaţional, în acelaşi timp făcându-se loc particularităţilor culturale.

2 - Un vocabular instabil

Vocabularul explică importanţa acestei dimensiuni culturale.

Organizaţiile care nu sunt decât la început vor utiliza un vocabular inspirat din practicile auditorilor externi, deoarece folosirea imprudentă a unui "cuvânt greşit" poate uneori duce chiar la divergenţe doctrinale. Dar de obicei, vocabularul este împrumutat de la o funcţie vecină, el nu este specific: documente de lucru, referinţe, ajustare, certificare, conformitate, raportare, etc. sunt cuvinte anterioare funcţiei de audit intern şi pe care aceasta si le-a însuşit, intr-un grad mai mare sau mai mic, în funcţie de vechimea serviciului.

In afară de această sursă de diferenţiere, contează mai ales influenţa culturii: în cadrul filialei franceze a unui grup anglo-saxon nu vorbim despre auditul intern utilizând aceiaşi termeni ca cei folosiţi în cadrul EDF* sau intr-o asociaţie de caritate.

Exemplele sunt multiple: termeni de referinţă sau raport de orientare, reuniune de validare generală sau reuniune de încheiere, stadiul acţiunilor de progres sau monitorizarea recomandărilor, şef de misiune sau supervizor, etc... Şi evident, de fiecare dată, cei doi termeni nu vor avea exact acelaşi conţinut, vor exista nuanţe care trebuie ştiute pentru a putea înţelege şi deci comunica. Din

* Societatea de Electricitate din Franţa (n. tr.)

Scanned with OKEN Scanner

fericire, marea majoritate a căzut de acord asupra definiţiilor fundamentale: audit intern, control intern, cu toate că...

De aici vine importanţa Pregătirii profesionale dacă dorim unificarea - care nu este acelaşi lucru cu uniformitatea. După exemplul Academiei franceze, organizaţiile profesionale lucrează în acest sens publicând glosare care trebuie să servească atât ca referinţă cat şi ca instrument de comunicare [1].

Dar nimic nu poate înlocui schimburile care se produc atunci când cei mai vechi în funcţie întind mâna celor care sunt încă pe linia de start. Progresul are acest preţ. Dar toată această transformare nu se poate face fără divergenţe doctrinale.

3 - Divergenţe doctrinale

Sunt perceptibile în lucrări, discursuri şi se regăsesc in practica întreprinderilor. Toate au ca fundament concepţia însăşi a auditului intern care vede rolul auditorului ca având un caracter represiv sau preventiv.

De primul caz ne este teamă deoarece scoate la iveală erorile, fraudele, deturnările de fonduri de toate felurile. Al doilea caz este cel dorit şi solicitat pentru că recomandările sale permit responsabililor să progreseze printr-un mai bun control asupra activităţii lor. Aceste două concepţii ale auditului intern sunt divergente, ducând la implementarea unui demers şi a unor tehnici de audit aparte, la stabilirea de concluzii de natură diferită. Ele implică şi profiluri diferite de auditori, cu psihologii specifice.

Concepţia "poliţienească" duce la utilizarea în serviciile de audit intern de cadre experimentate, cu competenţe profesionale solide. În al doilea caz, din contră, demersul "de consiliere" şi de "consultanţa" duce mai degrabă la utilizarea în serviciile de audit intern de cadre tinere cu potenţial mare, cadre care vor părăsi Auditul Intern imediat ce vor fi profitat din plin de exercitarea Funcţiei: dobândirea unei cunoaşteri perfecte a întreprinderii în toate dimensiunile sale şi dobândirea unei metodologii care să permită asumarea cu siguranţă şi eficienţă a unor responsabilităţi. Acest lucru înseamnă să ştii până la ce punct concepţiile prezentate mai sus sunt relativ incompatibile. De fapt această tendinţă este oarecum de domeniul trecutului, deoarece încetul cu încetul toţi ajung la un acord pentru a nu se confunda "Auditul Intern" cu "inspecţia" şi

[1] IFACI - IAS – Des mots pour l'audit.

Scanned with OKEN Scanner

în realitate vom vedea că marea majoritate a întreprinderilor adoptă astăzi conceptul de consiliere şi de consultanţă conform noii definiţii a Auditului Intern, ceea ce nu exclude tendinţele şi nuanţele.

Acest subiect este deci bogat şi actual, el nu a ajuns încă la maturitate şi dacă îi cunoaştem de acum înainte culoarea ochilor, asta nu înseamnă că îi ştim deja şi toate trăsăturile caracterului.

Este sigur că existenţa Institutelor Profesionale unde se reunesc practicienii a contribuit din plin şi încă mai contribuie la calmarea polemicilor şi la desprinderea marilor tendinţe asupra cărora toţi se pun de acord. Predarea auditului intern în Universităţi şi Şcolile Superioare Specializate urmează aceeaşi direcţie, permiţând stabilirea rapidă, prin intermediul pedagogiei şi al publicaţiilor de specialitate, a unei definiţii şi practici admise ale funcţiei de audit intern. Iar această uniformizare a practicii este facilitată deoarece institutele se sprijină pe nomele profesiei recunoscute de toată lumea.

Deceniul următor ar trebui, fără nici o îndoială, să clarifice divergenţele şi doctrinele Funcţiei. Puţin câte puţin, ca o pată de ulei, practica dominantă a întreprinderilor se va întinde la toţi. În ciuda divergenţelor evoluţiei şi a conflictelor doctrinale, Auditul Intern se îndreaptă spre finalizare.

B - AUDIT INTERN: FUNCŢIE UNIVERSALĂ

Acest calificativ trebuie înţeles din două puncte de vedere: este o funcţie universală deoarece se aplică tuturor organizaţiilor, dar este o funcţie universală şi pentru că se aplică tuturor Funcţiilor acolo unde aceasta se exercită.

1 - Se aplică tuturor organizaţiilor

Termenul "întreprindere" este insuficient pentru calificarea domeniului de aplicare a auditului intern. Astfel, fondatorii DESS* de Audit Intern de la Universitatea din Aix-en-Provence au ţinut să o numească "DESS de Audit Intern al Organizaţiilor", astfel subliniind faptul că Funcţia nu se limitează numai la întreprinderi. În realitate, Funcţia de Audit Intern este mult mai complexă.

* Diploma de Studii Superioare Specializate (n. tr.)

Scanned with OKEN Scanner

DIMENSIUNEA ISTORICĂ ŞI CULTURALĂ

Evident că întreprinderile sunt primele vizate, oricare ar fi mărimea lor; în primul rând marile întreprinderi şi în special întreprinderile multinaţionale de la care a început să se extindă această tendinţă. Dar auditul intern mai vizează şi întreprinderile mici şi mijlocii în măsura în care, bineînţeles, pot suporta costurile pentru funcţionarea unui serviciu de audit intern.

Am semnalat deja că Funcţia nu se confundă neapărat cu o structură proprie. Putem să ne imaginăm o funcţie de Audit Intern fără serviciu specific, implementată de alţi angajaţi ai întreprinderii. Care sunt aceşti "alţi angajaţi" care ar putea eventual să implementeze funcţia într-un organism care nu ar avea un serviciu specific?

- ar putea fi chiar şeful întreprinderii, în acest caz organ de decizie si de execuţie, dar care ar putea sa îşi îmbunătăţească diagnosticul, şi deci gestiunea, folosind metodologia auditului. Vom vedea că această tendinţă se dezvoltă prin self-audit.
- ar putea fi de asemenea unul dintre colaboratorii săi direcţi, dar ne-am îndepărta şi mai mult de normă şi prin urmare de condiţiile de funcţionare a Auditului Intern.

Această situaţie va ridica probleme grave privind eventuale incompatibilităţi, dar evocând-o înseamnă a sublinia măsura in care funcţia poate fi independentă de mărimea întreprinderii. Şi chiar dacă mărimea este deseori invocată ca obstacol în implementarea unui serviciu de Audit Intern, acest criteriu nu poate fi utilizat cu adevărat decât pentru structurile mici. În cadrul întreprinderilor mijlocii este vorba mai mult de o rezistenţă culturală datorată în mare parte unei lipse de informaţii.

Auditul Intern se aplică tuturor întreprinderilor, indiferent de mărimea şi de natura acestora. Întreprinderea cu profil comercial va fi la fel de vizată ca şi întreprinderea industrială sau întreprinderea de servicii. Probabil că în această ultimă categorie, cu excepţia sectorului bancar, funcţia de Audit Intern a pătruns cel mai puţin deoarece dimensiunea multinaţională care a favorizat dezvoltarea funcţiei a fost întâlnită mai întâi în sectorul industrial.

Adesea întreprinderile ajung la Auditul Intern prin pătrunderea si dezvoltarea controlului de gestiune şi prin căutarea eficacităţii şi a securităţii. Astfel, implementarea controlului de gestiune s-a dezvoltat mai întâi în cadrul întreprinderilor industriale şi apoi în cele comerciale: calea dezvoltării auditului intern urmează acelaşi curs, de la marile întreprinderi la cele mai puţin mari, de la industrie la servicii via comerţ. Dar, în ceea ce priveşte evoluţia, toate sunt

Scanned with OKEN Scanner

afectate deoarece toate sunt vizate. Evident, sectorul para-public administrat după modelul sectorului privat îi adoptă funcţiile şi prin urmare Auditul Intern, deoarece, şi aceasta este una dintre cele mai recente tendinţe, priveşte toate activităţile economiei, oricare ar fi forma juridică în care se exprimă. Pe lângă întreprinderi, asociaţiile de orice natură, societăţile civile şi chiar organismele confesionale sau religioase pot şi trebuie să fie interesate de această Funcţie imediat ce au dobândit o anumită dimensiune.

Şi evident – *last but not least* - administraţiile - toate administraţiile - adoptă în mod progresiv Auditul Intern care trebuie să le permită să facă un pas semnificativ spre eficacitate, securitate şi calitate; fie că este vorba de spitale, de Educaţia Naţională, de colectivităţile teritoriale, de Armată, de Inspectoratele Generale ale Ministerelor, toate au realizat măsura în care această nouă funcţie le poate permite să aibă un mai bun control asupra activităţilor şi să atingă mai sigur obiectivele stabilite.

În fiecare dintre aceste organizaţii, Auditul Intern - şi acest aspect încă nu este perceput clar de toată lumea - se aplică tuturor funcţiilor, fără excepţie.

2 - Se aplică tuturor Funcţiilor

Mulţi sunt cei care atunci când se vorbeşte de Audit Intern se gândesc la funcţia financiară şi contabilă. Acest lucru se întâmplă deoarece influenţa istorici încă mai cântăreşte greu pentru cei care nu au fost informaţi cu privire la evoluţia Funcţiei. Aceasta a depăşit de mult limitele sale istorice şi vizează, dacă nu în practică, cel puţin din punct de vedere teoretic, toate funcţiile, fără excepţie. În realitate, obiectivele şi metodologia Auditului Intern sunt universale în sensul că se aplică tuturor activităţilor, ceea ce permite un mai bun control asupra acestora. Putem deci avea în vedere toate funcţiile întreprinderii: auditorul intern îşi va desfăşura activităţile în beneficiul tuturor.

► Funcţia financiară şi contabilă

Contabilitatea, trezoreria se înscriu în Planul de Audit Intern dar cu obiective complementare în raport cu cele desemnate auditorilor externi. Vom vedea, cu ocazia poziţionării Funcţiei, prin ce se deosebesc aceste obiective. Dar vom vedea de asemenea şi în ce măsură auditul intern şi auditul extern colaborează, atât de mare este complementaritatea lor.

Scanned with OKEN Scanner

► Funcţia comercială şi logistică

Marketing, vânzări, publicitate, stocare, transport, toate aceste domenii trebuie să fie explorate de auditorul intern. Observăm că în această abordare, aspectele financiar şi contabil nu sunt singurele vizate. Universalitatea obiectivelor Auditului Intern duce la analiza tuturor celorlalte aspecte ale funcţiei: relaţiile comerciale şi publicitatea, solvabilitatea clientului, calitatea livrărilor, căutarea prospectelor, etc.

► Funcţia fabricare / producţie

În sensul cel mai larg al termenului, această funcţie se referă atât la examinarea instalaţiilor de fabricare, cât şi la examinarea producţiei, întreţinerii, investiţiilor, securităţii industriale, etc. Acest lucru înseamnă că auditorul intern este prezent atât în uzine şi pe şantiere, cât şi în birouri. Desigur că este necesară îndeplinirea unui anumit număr de condiţii pentru a se ajunge la această situaţie, mai ales necesitatea unei culturi tehnice, cel puţin pentru întreprinderile de înaltă tehnologie. Dar dacă vrem să dăm funcţiei plenitudinea dimensiunii sale, înţelegem că este necesar ca echipa de Audit Intern să fie compusă din auditori de origini si pregătiri profesionale diferite, lucru care este de altfel preconizat de normele profesionale. Un anumit număr de întreprinderi mari au adoptat deja această orientare, ceea ce înseamnă că nu mai suntem în domeniul speculaţiilor, ci în cel al realităţilor.

► Funcţia informatică şi nu doar informatica de gestiune

Auditorul informatician care, - şi aici dimensiunea culturală se impune - nu este un auditor care a învăţat informatică, ci neapărat un informatician format după metodologia şi instrumentele Auditului Intern. Acest auditor informatician îşi foloseşte talentul în cinci direcţii fundamentale:

1. Auditul centrelor informatice şi nu numai centrele informatice de gestiune ci şi informatica industrială, informatica de "process" cum spun Anglo-saxonii, adică cea care duce la fabricarea automatizată. Pe scurt, peste tot pe unde există hardware, există şi material pentru audit.

2. Auditul biroticii pentru întreaga sa sferă de acoperire, diversitate şi complexitate.

Scanned with OKEN Scanner

3. Auditul reţelelor informatice, complement necesar celor două puncte anterioare, care cere din partea auditorilor un nivel de competenţă tehnică destul de ridicat. Aceasta înseamnă că nu toate echipele de audit sunt în măsură să abordeze aceste aspecte; atunci este necesar să găsească soluţii înlocuitoare.

4. Auditul sistemelor în exploatare şi al programelor informatice aplicabile. Acest domeniu acoperă toate celelalte funcţii ale întreprinderii în măsura în care acestea fac apel la informatică. Auditul informatic este deci - în acest caz particular - o specificitate a fiecăreia dintre funcţii.

5. Auditul sistemelor în curs de dezvoltare care are aceleaşi caracteristici ca şi cel precedent deoarece se află în stadiul anterior exploatării. Trebuie subliniat aici că rolul auditorului nu poate şi nu trebuie să fie confundat cu cel al responsabilului de dezvoltare. Auditorul nu este cel care "face lucrurile" ci cel care "priveşte cum sunt făcute lucrurile".

► Funcţiile de gestiune

Înglobăm în acest cuvânt tot ceea ce a fost omis în enumerarea anterioară. Gestiunea personalului, în sensul cel mai larg şi în toate componentele sale, logistică generală a întreprinderii, de la curăţarea birourilor până la arhivare, trecând în revistă paza şi imprimeria, toate aceste activităţi trebuie să fie înscrise în programul de lucru al auditorului intern. Şi cum există din ce în ce multe funcţii codificate şi normalizate, domeniul de acoperire se extinde în permanenţă: ieri calitatea, astăzi mediul.

► Funcţia de audit intern

Auditul intern fiind o funcţie şi toate funcţiile fiind supuse auditării, se înţelege de la sine că auditul intern trebuie şi el să fie auditat, deci să aiba locul său în enumerarea de mai sus. Dar cum să realizezi acest audit al auditului? Pare imposibil. Vom studia acest aspect în a cincea parte a lucrării.

► Funcţia managerială

Unii afirmă că trebuie exclusă, că ea ar constitui excepţia care confirmă regula. Este vorba fără îndoială de o retragere înaintea unei dificultăţi deoarece

Scanned with OKEN Scanner

este sigur că extinderea auditului intern nu este lucru uşor având in vedere că trebuie depăşit un dublu obstacol:

- obstacolul creat chiar de Direcţia Generală care dacă nu-şi cunoaşte bine funcţia sau mai rău, dacă îşi face o idee falsă, nu va sprijini o astfel de întreprindere.

- obstacolul creat de auditorul intern care va trebui să aibă grijă să nu judece natura acţiunii Direcţiei, lucru care va face sarcina sa evident şi mai dificilă.

Din punct de vedere al principiilor, şi chiar al practicii, funcţia poate fi auditată.

Funcţie universală deci în toate sensurile termenului. Dar şi funcţie periodică, în mod original.

C - AUDIT INTERN: FUNCŢIE PERIODICĂ

Este o funcţie permanentă în cadrul întreprinderii dar este o funcţie periodică pentru cei care se întâlnesc cu acest fenomen. "Cei auditaţi" (şefi de serviciu, şefi de Departamente, Directori) primesc auditorii în misiune pentru 1 săptămână sau 2 săptămâni sau 3 luni; după terminarea misiunii, auditorii pleacă. Vor reveni peste 2 ani, 3 ani sau 5 ani conform unei frecvenţe care va ţine cont de importanţa riscului în activitatea auditată. Deci funcţie cu întreruperi în măsura în care activitatea nu se desfăşoară în permanenţă în acelaşi loc.

Dar activităţi permanente ale Auditului Intern care de la 1 ianuarie la 31 decembrie se va întoarce în întreprindere pentru a-şi exercita misiunile în toate sectoarele. Planul de Audit - despre care vom vorbi ulterior - explică această periodicitate a activităţii repartizând activităţile în cadrul unui ciclu de mai mulţi ani (3 sau 5 ani). Această periodicitate a misiunilor este calculată în funcţie de riscul fiecărei activităţi: activitate cu grad mare de risc? deci misiuni frecvente. Activităţi cu risc scăzut? deci misiuni mai puţin frecvente. Un serviciu de audit intern bine organizat trebuie deci în mod imperativ să dispună de un instrument de măsurare a riscului pentru a calcula frecvenţa misiunilor sale. Este vorba de macro-evaluarea de care vom vorbi mai târziu.

Scanned with OKEN Scanner

Este interesant de subliniat încă de pe acum că acest caracter permanent implică pentru Auditorul Intern excluderea tuturor activităţilor care nu ţin de misiunile sale de audit. Această regulă este totodată o necesitate practică şi o exigenţă deontologică. Este o necesitate practică deoarece nu putem fi în acelaşi timp judecător şi executant, auditor şi responsabil operaţional. Este şi o cerinţă deontologică deoarece este impusă de necesitatea de a audita totul şi de a face acest lucru fără nici un subiectivism. Aceste noţiuni figurează în Codul Deontologic (*cf.* Capitolul 5); vom vedea totuşi că ele nu sunt respectate mereu.

Aceste trei caracteristici ale Funcţiei de Audit Intern: noutate, universalitate, periodicitate sunt acum însuşite şi recunoscute. Această evoluţie nu s-a produs nici uniform, nici brusc: puţin câte puţin, Funcţia şi-a compus noua imagine. În acest scop, ea şi-a extins progresiv domeniul de aplicare depăşind etapele semnificative şi lăsând în urmă niveluri care formează suprastructura.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 2

DOMENIUL DE APLICARE

Încă din clipa în care a fost vorba de extinderea domeniului de aplicare a Auditului Intern au apărut noi termeni pentru trasarea drumului parcurs. Dar este nevoie de timp pentru "fixarea" unei terminologii şi chiar şi după stabilirea acesteia se mai găsesc interpretări divergente cu privire la sensul care trebuie dat cuvintelor. În realitate, este vorba doar de un clasament şi imediat ce ne este clară filozofia clasamentului, cuvintele îşi găsesc în mod natural locul care le revine. La fel cum tehnica contabilă deosebeşte cheltuielile în funcţie de natură de cheltuielile în funcţie de destinaţie, criteriu de deosebire între contabilitatea generală şi contabilitatea analitică, la fel şi Auditul Intern deosebeşte un clasament în funcţie de obiective (sau în funcţie de natură) de un clasament în funcţie de destinaţie, ambele putând fi dispuse într-un tabel cu dublă intrare.

Clasamentul în funcţie de obiective corespunde dezvoltării istorice a funcţiei, care la început şi-a fixat obiective simple, pe care apoi le-a dezvoltat progresiv, pentru ca în final să se ajungă la situaţia actuală. Am ajuns la sfârşitul acestei evoluţii? Bineînţeles că nu, vor mai urma desigur şi alte etape pe care încă nu le cunoaştem. Această evoluţie a obiectivelor poate fi schematizată în trei etape; trei faze esenţiale de dezvoltare, încă nefinalizate, care seamănă oarecum cu o lume în formare. Să reţinem această metaforă a evoluţiei geologice a lumii pentru a aborda cele trei vârste ale Auditului Intern.

Scanned with OKEN Scanner

A - EVOLUŢIA RECUNOSCUTĂ

Trebuie precizate trei puncte înainte de a aborda descrierea:

- Nu este vorba de o evoluţie în care o etapă ar îndepărta o alta. Este vorba de o stratificare, fiecare perioadă adăugând noi obiective, noi complexităţi la perioada anterioară.
- La fel cum la un moment dat din istorie anumite civilizaţii erau încă în epoca de piatră şi altele în epoca de bronz, la fel întreprinderile nu sunt toate la acelaşi nivel de evoluţie. Aşa cum am observat deja, unele au integrat Auditul Intern în cultura lor de mai mulţi ani şi sunt într-un stadiu destul de avansat; altele sunt numai la început şi pun în aplicare obiectivele cele mai simple ale Funcţiei; dar în toate cazurile, fie într-o manieră progresivă fie într-una accelerată, trecerea prin cele trei etape ţine de logica dezvoltării.
- În cele din urmă, dacă cele două prime stadii sunt astăzi admise, recunoscute, definite printr-o terminologie adoptată de toată lumea, nu se întâmplă acelaşi lucru şi cu al treilea şi al patrulea care sunt în curs de realizare şi deci subiecte de controverse şi de experienţe diverse.

1 - Auditul de regularitate

Este punctul de ancorare fundamental al stratificărilor ulterioare şi succesive. Acestei perioade îi corespunde demersul simplu şi tradiţional al auditorului care va consta în verificarea bunei aplicări a regulilor, procedurilor, descrierilor de post, organigramelor, sistemelor de informare, ... pe scurt, el va compara regula şi realitatea, ceea ce ar trebui să fie cu ceea ce este. Altfel spus, el va lucra pe baza unui sistem de referinţă şi din acest punct de vedere munca lui este relativ uşoară. Auditorul, după ce s-a informat cu privire la tot ceea ce ar trebui să fie, semnalează responsabilului dezechilibrele, aplicaţiile care nu s-au efectuat (evitabile sau inevitabile), interpretările greşite ale dispoziţiilor stabilite; auditorul analizează cauzele şi consecinţele şi recomandă ceea ce trebuie făcut pentru ca pe viitor să fie aplicate regulile. Aceste rezultate sunt raportate celui auditat, care le va folosi în avantajul lui, vom vedea mai târziu în ce fel.

Acest audit de regularitate se mai poate numi şi "audit de conformitate": puriştii fac diferenţa că în primul caz se observă regularitatea în raport cu regulile interne ale întreprinderii şi în al doilea caz conformitatea cu dispoziţiile legale şi reglementare. Dar în ambele cazuri demersul este la fel: compararea realităţii cu

Scanned with OKEN Scanner

sistemul de referinţă propus. Acest demers, care este întotdeauna esenţial pentru un auditor intern, este dublat de o abordare nouă, auditul de eficacitate.

2 - Auditul de eficacitate

Progresiv am înaintat în cadrul obiectivelor fixate auditorului intern. Deoarece a devenit un specialist al diagnosticului, al aprecierii metodelor, procedurilor, analizelor de post, organizării activităţii, auditorul s-a obişnuit să emită o opinie, nu numai cu privire la buna aplicare a regulilor dar şi cu privire la calitatea lor. O astfel de procedură este oare oportună? superfluă? desuetă? complicată inutil? inutilă? incompletă? inexistentă? Şi acest chestionar s-a impus pe măsură ce auditorul intern aprofunda analiza pentru a găsi cauzele.

În acest caz nu mai există un sistem de referinţă clar şi precis; sau mai degrabă sistemul de referinţă devine o idee abstractă, care rezultă în urma aprecierii auditorului intern cu privire la ceea ce consideră el că este cea mai bună soluţie posibilă, cea mai eficace, cea mai productivă, cea mai sigură. În cadrul acestui demers, auditorul intern este cu atât mai eficient cu cât profesionalismul, cunoaşterea întreprinderii, priceperea sa în funcţia auditată sunt mai importante. Se vede în mod natural cum se schiţează împărţirea sarcinilor: auditorului mai nou în funcţie îi revin auditurile de conformitate şi de regularitate, iar auditorului mai vechi în funcţie, mai experimentat, cele de eficacitate.

Când vorbim de auditul de eficacitate, ne gândim în primul rând la cel care înglobează atât noţiunile de eficacitate cât şi pe cele de eficienţă. De aceea ar fi mai coerent să se vorbească de auditul de performanţă, dar termenul "audit de eficacitate" a intrat deja în practică şi în limbaj.

Este totuşi necesar să îl considerăm pe componente amintind din nou sensul celor doi termeni:

- Eficacitatea, al cărei criteriu este atingerea obiectivelor fixate, şi într-un sens mai general, răspunsul potrivit la aşteptări. Este acel "doing the right things"[1] al anglo-saxonilor.
- Eficienţa, care este "doing tlie things right" şi al cărei criteriu este de a face cât mai bine posibil, ceea ce necesită cea mai bună calitate în ceea ce

[1] R.N. GREENWALD, "An internal auditor's guide to self management" , *"The Internal Auditor"*, 1990.

Scanned with OKEN Scanner

privește cunoștințele (cunoașterea), priceperea (know-how), comportamentele (a ști cum să te comporți) și comunicarea (a ști să informezi). Eficiența, *stricto sensu*, este deci impregnată în mare măsură de cultură.

De aceea auditul de eficacitate înțeles în sens larg - și este un punct asupra căruia vom reveni de multe ori, mai ales cu privire la metode și proceduri - este foarte influențat de cultura întreprinderii. Acolo unde este vorba de o extindere importantă, atunci când întreprinderea este în plină dezvoltare și trebuie eliminate toate piedicile și factorii de încetinire, aprecierea eficacității se face cel mai adesea simplificând procesul, rămânând riscurile considerate drept acceptabile. Din contră, atunci când întreprinderea este într-un stadiu de dezvoltare mai puțin avansat, atunci când cultura este mai mult o cultură de stabilitate decât una de dezvoltare, și atunci când *a fortiori* situația este plină de riscuri, aprecierea eficacității se face detaliind regulile și procedurile, definind mai clar responsabilitățile, chiar înlocuind dispozițiile anterioare cu reguli mai stricte .

Influenta culturii în concepția și aplicarea auditului cântărește si mai mult in recentele evoluții, cunoscute in prezent, ale demersului de audit: auditul de management și auditul de strategie.

B - EVOLUȚIA ÎN DISCUȚIE SAU AUDITUL DE MANAGEMENT ȘI DE STRATEGIE

Sursă a tuturor confuziilor, această nouă dimensiune a Auditului Intern constituie stadiul final al dezvoltării funcției. Să precizăm de la început, pentru a se evita o interpretare greșită care se mai întâlnește din când în când, că este vorba despre audit de management și nu de audit al managementului.

1 - Auditul de management

Nu este vorba, cum ar putea unii să creadă, de auditarea Direcției Generale și de emiterea unor judecăți cu privire la opiniile strategice și politice ale acesteia. În nici un caz auditorul nu poate intra în profunzimea lucrurilor: aceasta nu ține de obiectivele sale și auditorul nu are competența de a o face. Trebuie deci să spunem și să repetăm că existența unui Serviciu de Audit Intern nu schimbă cu nimic libertatea de alegere și de decizie a Direcțiilor Generale. În schimb, observarea alegerilor și deciziilor, compararea lor, evaluarea consecințelor și atragerea atenției asupra riscurilor sau incoerențelor țin de Auditul Intern. A

Scanned with OKEN Scanner

practica auditul de management înseamnă deci întotdeauna, oricare ar fi definiţia, observarea formei şi nu a conţinutului.

Auditul de management (sau auditul de conducere pentru cei care se sperie de cuvintele împrumutate din engleză) poate fi apreciat în ziua de azi în trei feluri diferite, adică putem da trei definiţii. Această situaţie se explică şi poate fi înţeleasă deoarece domeniul de aplicare, încă în plină dezvoltare, este obiect de cercetare, de încercări, de inovaţii într-un sector unde terminologia nu este încă fixă. Printre cele trei accepţiuni ale auditului de management, una dintre ele este pe punctul de a se încetăţeni deoarece corespunde "practicii dominante" şi putem gândi pe drept că ea se va impune puţin câte puţin.

- În această primă accepţiune, responsabilul sectorului auditat îi prezintă auditorului intern politica pe care trebuie să o ducă. Cu alte cuvinte, şi vom vedea că este etapa prealabilă necesară demersului de apreciere a controlului intern, el trebuie să-l întrebe pe interlocutorul său *"Domnule responsabil cu întreţinerea, care este politica dvs. de întreţinere?"* sau *"Domnule responsabil cu recrutarea, care este politica dvs. de recrutare?"* sau *"Domnule Director de Vânzări, care este politica dvs. de vânzări?"* ceea ce înseamnă clar: *"Cum concepeţi dvs. misiunea care v-a fost încredinţată?"*.

Această expunere a politicii ne permite mai întâi să ne asigurăm că cel interesat are o politică şi că este în măsură să o exprime cu claritate. Asta înseamnă că-şi cunoaşte perfect misiunea. Dacă lucrurile nu ar sta aşa, am putea deja să tragem anumite concluzii. Expunerea fiind deja făcută şi cunoştinţele despre această politică fiind deja însuşite, auditorul va vedea în ce măsură această politică corespunde strategiei întreprinderii sau politicilor care rezultă în urma acestei strategii. Politica de întreţinere este coerentă cu politica de investiţii? Politica de publicitate este armonizată cu politica de marketing şi aceasta din urmă corespunde strategiei definite de Direcţia generală, etc.? Aşa se defineşte auditul de management: o dată cu fiecare audit, o reflecţie de genul "audit de conformitate" dar care tratează acest domeniu specific şi a cărui aplicare este delicată - domeniul strategic. Această accepţiune a auditului de management pare să aibă o utilizare periculoasă: ea necesită un mare profesionalism, o bună cunoaştere a întreprinderii şi o autoritate suficientă pentru a fi ascultată de responsabili, cu privire la recomandările care ar putea fi formulate în acest domeniu.

Adică acest "audit de management" este de fapt exercitat de responsabilii Auditului Intern, de şefii de misiune sau cel puţin de auditori experimentaţi.

Scanned with OKEN Scanner

Acest audit se poate manifesta şi sub forma unei misiuni de audit specific care tratează un subiect fundamental - verificarea conformităţii între politica unei funcţii şi strategia întreprinderii. Dar "auditul de management" se poate exercita şi în cadrul unei misiuni de audit "tradiţionale" în care anumite constatări şi în consecinţă anumite recomandări sunt de natură "audit de management" aşa cum altele pot fi de natură "audit de conformitate" sau "audit de eficacitate".

- Această remarcă este valabilă şi pentru a doua accepţiune a auditului de management, mult mai puţin practicată decât prima, dar care nu este incompatibilă cu aceasta. Din acest punct de vedere, auditorul intern priveşte nu către vârf ci către bază, şi nu politica sau strategia întreprinderii văzute în ansamblul lor, ci aplicarea pe teren. În cadrul acestui demers, auditorul, după ce a ascultat explicaţiile, ca şi în primul caz, privind politica responsabilului unităţii auditate, privind misiunea acestuia, va merge pe teren pentru a examina măsura în care această politică este:

- cunoscută,
- înţeleasă,
- aplicată.

şi dacă cei care au sarcina de a o aplica au mijloacele pentru a face acest lucru.

Verificând felul în care politicile sunt concepute, transmise şi executate de-a lungul liniei ierarhice, auditorul realizează care este rolul lui - descris ulterior - de apreciator al Controlului Intern. Şi aici avem de-a face cu un fel de audit de conformitate, dar nu conformitate între o politică şi strategia globală, ci între o politică şi aplicarea sa.

- A treia accepţiune a auditului de management este menţionată doar cu titlu informativ deoarece este foarte puţin practicată. Dar ea există şi merită să fie menţionată şi numai din acest motiv. Există în principal în cadrul anumitor Grupuri Mari internaţionale unde trebuie să se respecte un proces formalizat de elaborare a strategiei întreprinderii. Cu alte cuvinte, Direcţia generală locală trebuie să urmeze un anume proces de armonizare, de propuneri şi de aprobare cu Direcţia generală a Grupului: la sfârşitul acestui proces strategia care trebuie aplicata este definită şi aprobată.

- Auditul de management - spun cei care susţin această a treia accepţiune - va consta în realizarea auditului acestui proces de elaborare a strategiei; deci şi aici este vorba de un audit de conformitate dar care tratează o materie nobilă, în care

Scanned with OKEN Scanner

DOMENIUL DE APLICARE

Direcția generală este implicată în primul rând, și anume respectarea regulilor definite pentru elaborarea strategiei.

■ **Exemple**

Exemplul 1

Auditul de management al serviciului Publicitate în cadrul unei mari întreprinderi (prima accepțiune)

Auditorul se va asigura că politica aplicată este conformă cu cea de vânzări și de marketing:

- *scopuri identice*
- *interesul pentru aceleași produse*
- *in conformitate cu un proces prevăzut de evoluție analogă (creșteri sau scăderi în procente)*
- *respectându-se strategia bugetară definită pentru toată lumea*
- *suporturi publicitare adaptate scopurilor.*

Exemplul 2

Auditul procesului de elaborare a strategiei (a treia accepțiune):

Acest audit se va referi la cinci puncte:

1. *Ipoteze conjuncturale:*
   să se asigure că a fost analizată conjunctura, că s-au reținut ipotezele și că acestea au fost actualizate în mod regulat în funcție de actualitate.
2. *Diagnosticul economic al întreprinderii:*
   să se asigure că acest diagnostic este realizat și că ține cont de punctele forte și slabe ale întreprinderii.
3. *Definirea obiectivelor și a constrângerilor:*
   - *să se asigure că aceste obiective au fost definite și că există coerență între:*
     - *obiectivele comerciale,*
     - *obiectivele de producție,*
     - *obiectivele financiare.*
   - *să se asigure că aceste obiective au luat în calcul cadrul reglementar și regulile de etică ce trebuie respectate.*

Scanned with OKEN Scanner

4. *Definirea obiectivelor:*
   să se asigure că obiectivele generale ale întreprinderii au fost definite şi că sunt coerente.
5. *Planificarea acţiunilor:*
   Auditorul se asigură că aceste obiective sunt avute în vedere în cadrul unui Plan actualizat în mod regulat.

---

2 - Auditul de Strategie

Mergând mai departe şi pornind de la aceste diferite accepţiuni, începem să vorbim despre **Auditul de Strategie**, conceput ca o confruntare a tuturor politicilor şi strategiilor întreprinderii cu mediul în care aceasta se află pentru verificarea coerenţei globale. Această accepţiune confirmă petiţia de principiu în virtutea căruia Auditorul Intern nu trebuie să pretindă că evaluează politicile şi strategiile, rolul său limitându-se eventual la sublinierea incoerenţelor. Să observăm totuşi că aceste simple descoperiri pot determina Direcţia Generală să modifice fundamental anumite puncte pentru a regăsi coerenţa globală, dar atunci ne vom afla în afara domeniului de aplicare a Auditului Intern.

Oricare ar fi opţiunea aplicată, aici este vorba de audituri de nivel înalt, care necesită competenţe serioase şi care - în ciuda declaraţiilor - nu sunt încă practicate decât de anumite persoane. Este sigur că această ultimă etapă în curs de dezvoltare lasă să se întrevadă accepţiuni mult mai elaborate ale Auditului Intern.

Orice ar fi, analiza acestei evoluţii istorice care duce la definirea celor patru "naturi" de audit, admise şi recunoscute, permite precizarea vocabularului.

C – PRECIZARI PRIVIND VOCABULARUL UTILIZAT

Putem situa deci mai bine tot ceea ce este prezentat prea des si in mod greşit drept modalităţi specifice si originale ale Auditului Intern: audit al procedurilor, audit de securitate, audit informatic, audit social. Din contră, totul devine clar atunci când adoptăm bine cunoscuta noţiune a contabililor: clasificarea în funcţie de natură şi clasificarea în funcţie de destinaţie.

Scanned with OKEN Scanner

DOMENIUL DE APLICARE

Clasarea în funcţie de natura auditului sau de obiectiv corespunde celor patru categorii analizate în prealabil:

- audituri de conformitate / regularitate.
- audituri de eficacitate.
- audituri de management şi de strategie.

Acestor patru categorii le corespund audituri pe care le putem califica "în funcţie de destinaţie", care corespund diferitelor funcţii ale întreprinderii şi care, din acest motiv, sunt numite "operaţionale". Acestea privesc toate activităţile întreprinderii, inclusiv funcţia contabilă şi financiară dar având ca obiectiv examinarea felului în care acestea sunt folosite. Deci fiecărei Funcţii îi va corespunde o categorie de audituri operaţionale. Această abordare este foarte interesantă din două puncte de vedere.

1 - Geografia Auditului Intern

Această abordare permite trasarea geografiei Auditului Intern în cadrul organizaţiei. În tabelul de mai jos putem vedea foarte clar care sunt Funcţiile care nu sunt încă acoperite de Audit; şi pentru fiecare dintre ele vom arăta dacă se află la simplul stadiu de regularitate sau dacă s-a mers mai departe. În acelaşi timp, vom vedea cât este de contradictoriu să opunem , de exemplu, "Auditul de securitate" "Auditului de eficacitate".

Funcţia "Securitate" este într-adevăr o funcţie ca toate celelalte şi poate fi concepută la cele trei nivele de intervenţie definite mai sus:

► **nivelul 1**

Audit de conformitate / regularitate: adică să ne asigurăm că toate dispozitivele implementate pentru aplicarea regulilor interne ale întreprinderii şi a reglementărilor externe, în materie de securitate, sunt aplicate şi funcţionează perfect [1].

[1] Vom vedea ulterior că organigramele, analizele de posturi, procedurile, etc. trebuie deci avute în vedere.

► **nivelul 2**

Audit de eficacitate. Adică să ne asigurăm că dispozitivele implementate pentru a avea un mai bun control asupra funcţiei de securitate sunt adecvate, eficace şi că nu mai trebuie modificate, înlăturate sau adăugate. Pe scurt, trebuie recomandat tot ceea ce trebuie făcut pentru o mai bună eficacitate în exerciţiul funcţiei Securitate, adică pentru a atinge obiectivele fixate în acest domeniu.

► **nivelul 3**

Audit de management. Politica de securitate corespunde cu strategiei întreprinderii? Dacă nu, care sunt punctele care trebuie modificate pentru realizarea acestei conformităţi?

► **nivelul 4**

Audit de strategie. Strategia de securitate corespunde din punct de vedere al coerenţei cu strategia celorlalte funcţii ale organizaţiei?

Şi acest raţionament poate fi făcut pentru toate Funcţiile.

Mai putem observa că expresia "Auditul procedurilor", folosită ca definiţie a unei categorii de audit specific, nu are nici o logică. Găsim - sau mai degrabă ar trebui să găsim - proceduri în cadrul tuturor funcţiilor: este chiar un dispozitiv esenţial pe care auditorul va trebui să-l aprecieze. Evident că ne putem imagina o misiune de audit "restrictivă" care s-ar limita la auditul procedurilor; dar acest lucru nu înseamnă totuşi că s-ar crea o natură de audit specială [1].

2 - Sfârşitul confuziilor

Interesul esenţial al acestei abordări este să se pună punct confuziilor între Auditul Intern şi Auditul Extern.

Printre toate funcţiile întreprinderii figurează, evident, Funcţia contabilă şi Funcţia financiară. La fel ca şi celelalte, ele intră în domeniul de aplicare a Auditului Intern, şi ca celelalte ar putea fi examinate din punct de vedere al regularităţii / eficacităţii / management-ului. O astfel de examinare efectuată de

[1] *Cf. Revista Franceză de Audit Intern*, nr. 88 - J. RENARD, "Précisons notre vocabulaire".

Scanned with OKEN Scanner

auditori interni nu se confundă cu "Auditul Financiar şi Contabil", *stricto sensu*, care nu urmăreşte aceleaşi obiective şi nu foloseşte aceeaşi metodă. Ar trebui să rezervăm acest ultim termen Auditului Extern care urmăreşte obiectivele propriile sale obiective ce nu coincid cu obiectivele Auditului Intern, chiar dacă punctele convergente sunt multe.

- Auditul financiar şi contabil: certificarea regularităţii, sincerităţii şi imaginii fidele a Conturilor, Rezultatelor şi situaţiilor financiare; acesta este rolul Auditului Extern pe care îl vom prezenta mai pe larg în capitolul 4.
- Auditul funcţiei contabile efectuat de către auditorii interni: formularea unei opinii despre bunul control pe care responsabilii îl au asupra funcţiei şi recomandarea de dispoziţii care trebuie adoptate pentru a se face îmbunătăţiri.

Şi dacă există din întâmplare şi servicii de Audit Intern care se ocupă de certificare, aceasta înseamnă pur si simplu că domeniul lor de activitate poate sa se suprapună cu domeniul de activitate al Auditului Extern.

De asemenea, atunci când se ocupă de controlul intern al funcţiei contabile, auditorii externi îşi exercită talentul într-un domeniu comun cu cel al auditorilor interni, de unde rezultă colaborarea necesară despre care vom vorbi din nou mai târziu.

Dar la fel cum Auditul Intern este universal, la fel - lucru care nu a fost întotdeauna bine văzut de exegeţi - auditul financiar şi contabil al auditorilor externi s-ar putea interesa si acesta de toate funcţiile din momentul în care ele generează cifre şi date care pot influenţa Rezultatul şi situaţiile financiare.

Şi această situaţie este din ce în ce mai frecventă de când datele sunt preluate direct de la sursă.

Drept rezultat avem tabelul de mai jos care simbolizează domeniul de aplicare a Auditului şi care arată complementaritatea dintre cele două funcţii, mai ales în porţiunea colorată cu gri din schemă.

Scanned with OKEN Scanner

Domeniul de aplicare

Întreprinderea X	Audit Intern				Audit Extern
	Audituri operaţionale				
Funcţii	Regularitate / Conformitate	Eficacitate	Management	Strategie	Audituri Financiare şi Contabile
Achiziţii					
Fabricare					
Contabilitate *					
Trezorerie					
Întreţinere					
Vânzări					
Securitate					
Informatică					
Juridică					
Resurse umane					
Etc. [1]					

1. Câte funcţii în întreprindere, atâtea categorii.

(Inclusiv funcţia contabilă: *)

■Exemple

Exemplul 1

Exemplu de misiune care tratează Auditul Funcţiei Întreţinere dintr-o uzină. Auditorul intern examinează următoarele puncte:

- ***Audit de conformitate:** dispoziţiile, regulile, procedurile, organizaţia definite de întreprindere în cadrul acestei Funcţii sunt respectate? Dispoziţiile reglementare care ţin de securitate sunt respectate? Această examinare cuprinde, evident, regulile de organizare şi de funcţionare a contabilizării operaţiunilor de întreţinere (care sunt în mare analitice).*
- ***Audit de eficacitate:** gestionarea acestei funcţii este exercitată cu maximum de eficacitate şi eficienţă?*
  - *cu maximum de eficacitate: obiectivele fixate pot fi şi sunt atinse?*
  - *cu maximum de eficienţă: obiectivele fixate nu pot fi îmbunătăţite, depăşite?*

Scanned with OKEN Scanner

Auditorul intern examinează printre altele care sunt indicatorii, sistemele de informare folosite; care sunt măsurile care pot fi luate pentru ca dispoziţiile, regulile, procedurile, etc. să fie mai bine adaptate, pentru a se permite eliminarea disfuncţiilor şi insuficienţelor în întreţinerea uzinei.

- *Audit de management: vedem dacă misiunea responsabilului funcţiei este clar definită:*
  - *Întreţinere pentru prevenirea tuturor penelor sau incidentelor de funcţionare?*
  - *sau Întreţinere pentru reducerea bugetului la costuri minime?*
  - *sau Întreţinere pentru a face ca instalaţiile să ţină cât mai mult posibil?*

  Şi după ce i s-a explicat politica de întreţinere, Auditorul intern se asigură că aceasta este conformă cu strategia întreprinderii şi mai ales cu fabricarea.
- *Audit de strategie: auditorul intern se asigură că politica de întreţinere este conformă cu politicile celorlalte funcţii ale uzinei.*

Exemplul 2

Exemplu de misiune cc se referă la Auditul serviciului medical. Auditorul intern examinează punctele următoare:

- *Audit de conformitate / Regularitate: se efectuează înainte de orice examinare a respectării dispoziţiilor legislative şi reglementare cu privire la medicina la locul de muncă. Mai este şi examinarea conformităţii cu regulile întreprinderii dacă acestea sunt mai stricte şi mai exigente decât dispoziţiile legale. Mai este vorba şi de analiza conformităţii cu toate dispoziţiile adoptate pentru buna funcţionare a serviciului.*
- *Audit de eficacitate: la acest stadiu, auditorul examinează dacă aceste dispoziţii, această organizare permit funcţionarea cu maximum de eficacitate. Examinează sistemul de informare de care dispun responsabilii pentru a aprecia respectarea directivelor şi îmbunătăţirea funcţiei medicale atât din punct de vedere al calităţii, cât şi al activităţii.*
- *Audit de management: o dată ce a fost definită misiunea serviciului, este ea oare conformă cu strategia întreprinderii în măsura în care reglementarea lasă o marjă de iniţiativă în acest domeniu.*

Scanned with OKEN Scanner

- ***Audit de strategie:*** *auditorul va examina conformitatea cu toate celelalte funcţii şi mai ales cele care necesită activitate de noapte, sau periculoasă, sau insalubră.*

Aceste exemple permit deja o mai bună definire a Funcției de Audit Intern, dar nu permit o definire a acesteia în ansamblul ei. Această definiție poate fi acum abordată și apoi delimitată printr-o poziționare exactă.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 3

DEFINIȚII

Funcție evolutivă, Auditul Intern a văzut succedându-se multe definiții înainte ca noțiunea să se poată stabiliza. Nu este inutil de a se urmări aceeași cale procedându-se la abordări progresive și punându-se în evidență punctele care trebuie reținute. Câteva puncte de ancorare, neechivoce și necontroversate, permit trasarea marelui cerc în care se va înscrie definiția.

A - PUNCTELE DE ANCORARE

Sunt trei la număr:

1 - Asistența acordată managementului

Acum se constată în mod curent faptul că Auditul Intern este o funcție de asistență care trebuie să permită responsabililor întreprinderilor și organizațiilor să-și administreze mai bine activitățile. Ceea ce înseamnă că această noțiune de asistență care distinge auditul intern de orice acțiune de "poliție" este recunoscută astăzi de cei mai mulți și are tendința de a se dezvolta. Auditorul intern este aproape de fiecare responsabil, la fel cum se apelează și la agentul fiscal pentru a se rezolva o problemă de impozite. La fel, responsabilul se lasă ajutat - sau mai degrabă asistat - de auditorii interni pentru a rezolva problemele de o cu totul altă natură și anume cele care țin de dispozițiile luate pentru a avea un mai bun control asupra activităților.

Scanned with OKEN Scanner

Specialitatea auditorului intern este arta (metoda) şi maniera (instrumentul) de a proceda pentru a emite o judecată asupra tuturor dispoziţiilor menţionate mai sus - într-o manieră incompletă - : reguli, proceduri, organizare, sistem de informare, etc. Acest ansamblu de dispoziţii pe care le aplică orice manager pentru funcţionarea activităţilor sale, (şi uneori "fără să ştie", dar nu fără talent) are un nume, de acum unanim recunoscut de specialişti şi deci imposibil de evitat. Se numeşte CONTROL INTERN.

E un lucru care poate fi regretat deoarece lasă loc tuturor confuziilor. Dar restrângând cercul definiţiei noastre, putem deja spune că auditorul intern va "asista" responsabilii în sensul că le va permite - prin abordările succesive deja analizate - îmbunătăţirea acestui ansamblu vag - în aparenţă - pentru a se munci cu mai multă eficacitate, securitate şi eficienţă.

Această noţiune de asistenţă evoluează în fiecare zi spre o mai mare implicare a Auditorului în întreprindere. Evoluţia siglei IFACI este semnificativă din acest punct de vedere. Acum câţiva ani IFACI însemna "Institutul Francez al Auditorilor şi Controlorilor Interni". Noua siglă a exclus orice referire la cuvântul "control", care duce la confuzii, şi l-a înlocuit cu consultant, suprimând cuvântul "şi", pentru a semnifica "Institutul Francez al Auditorilor Consultanţi Interni". Auditorul intern adoptă deci din ce în ce mai mult profilul unui consilier, al unui consultant pe care îl putem chema spontan şi astfel al unui specialist. Şi chiar dacă IFACI se traduce astăzi prin "Institutul de Audit Intern", acest aspect nu schimbă cu nimic această evoluţie.

Se pune astfel capăt unei controverse care s-a bucurat de mare succes până nu de mult: auditorul intern are vreo obligaţia de a reprezenta un mijloc sau obligaţia de a da un rezultat? Imediat ce se admite că auditorul intern "consiliază", "asistă", "recomandă" dar nu decide, obligaţia lui nu ar fi decât o obligaţie de a reprezenta un mijloc: a face totul pentru a ajuta la îmbunătăţirea controlului pe care fiecare responsabil îl are asupra activităţilor sale şi prin urmare a ajuta la atingerea obiectivelor Controlului Intern. Pentru a face acest lucru, Auditul Intern dispune de atuuri pe care managementul nu le are:

- Are norme de referinţă care-i dau autoritate, o metodă şi instrumente care-i garantează eficacitatea.
- Dispune de independenţă de spirit, de o autonomie care îi permite să conceapă toate ipotezele şi să formuleze toate recomandările.
- Nu este distras în cercetările şi gândirea lui de constrângerile şi obligaţiile unei activităţi permanente şi nici de gestionarea zilnică a unui serviciu.

Scanned with OKEN Scanner

În acest stadiu al abordării unei definiţii, să observăm cea de-a doua caracteristică, al doilea punct de ancorare necontroversat.

2 – Fără a judeca salariaţii

Auditorul intern are ca misiune să judece salariatii? Este o întrebare care se pune adesea, mai des de către cei care se pregătesc să facă decât de cei care au făcut deja. Pentru auditorul intern expeimentat, care îşi desfăşoară activitatea într-o întreprindere unde Auditul Intern este un acquis cultural, această întrebare are toate aspectele unei false probleme. Bineînţeles, dacă luăm exemplul unei misiuni de audit care evidenţiază o situaţie fragilizată la extrem, riscuri potenţiale importante, absenţa conformităţii cu dispoziţiile de bază, o eficacitate insuficientă şi - ca o consecinţă a acestor aspecte - dispariţia activelor, deturnări..., este evident că în acest caz responsabilul nu va putea să nu fie "judecat", "apreciat", "considerat" în funcţie de aceste constatări. Dar dacă înlăturăm acest caz paroxistic, dacă vrem să considerăm cazul standard al misiunii de audit care scoate în evidenţă insuficienţe şi potenţiale îmbunătăţiri, există trei nivele de reflecţie care permit să se afirme că responsabilul nu trebuie pus direct în discuţie:

- Primul nivel este cel al obiectivelor Auditului Intern: a avea un mai bun control asupra activităţilor, trebuie să însemne îmbunătăţirea unei performanţe şi nu judecarea performanţei existente; la fel cum specialistul în asigurări descoperă că într-o uzină se poate face o apreciere mai bună a valorilor asigurate, sau specialistul în fiscalitate ajută la o mai bună aplicare a regulilor de taxă profesională. Şi chiar dacă responsabilul este astfel judecat în urma rapoartelor de audit, aceasta se poate întâmpla dar nu este obiectivul Auditului Intern.
- Al doilea nivel este cel al realizărilor. Nu numai că cel auditat nu trebuie să fie pus în discuţie, dar dacă totuşi este, acest lucru ar trebui să fie făcut într-o manieră pozitivă. Este în special cazul unei insuficienţe importante descoperite în cursul auditului, adusă imediat la cunoştinţa responsabilului şi pe care acesta din urmă a consolidat-o în mod eficace şi fără întârziere. În acest caz, vedem că în raportul de audit apare faptul că disfuncţia semnalată a dus la o acţiune corectivă care a avut rezultate: cel auditat este apreciat şi apare ca un responsabil eficace şi dinamic.
- Al treilea nivel este cel al responsabilităţilor. Constatăm foarte des că analiza cauzelor realizată de auditorul intern scoate la iveală faptul că punctele slabe semnalate îşi au originea în insuficienţele asupra cărora responsabilul nu are un bun control. Observăm atunci că soluţiile sunt în

Scanned with OKEN Scanner

mâna ierarhiei, chiar a întregului grup social dacă este vorba de cauze cu dimensiune culturală: probleme de formare profesională, de buget, de organizare... Şi întâlnim uneori această situaţie paradoxală dar logică atunci când cel auditat, departe de a fi pus în discuţie, vede că Auditul Intern confirmă insuficienţele pe care chiar el le semnalase. Acesta este cazul concret şi neechivoc de "asistenţă acordată managementului".

Cu alte cuvinte, "fără a judeca salariaţii" nu înseamnă că recomandările auditului intern nu ar putea avea un efect asupra salariaţilor, dar este foarte clar că nu există - şi nici nu trebuie să existe - nume de persoane în Raporturile de Audit Intern.

3 - Total independent

Acest calificativ este deseori atribuit auditorului intern atunci când vrem să subliniem că Funcţia exercitată nu trebuie să suporte nici influenţe, nici presiuni care ar putea fi contrare obiectivelor care îi sunt fixate. Este foarte adevărat că auditorul intern este şi trebuie să fie independent.

Noile norme profesionale definesc clar dublul concept al independenţei:

- NORMA 1110: independenţa serviciului în cadrul organizaţiei.

Pentru a atinge acest scop trebuie să facem tot posibilul să situăm Auditul Intern la cel mai bun nivel ierarhic, ceea ce este un fel de a spune: la nivelul cel mai înalt.

- NORMA 1120: Independenţa auditorului prin practica obiectivităţii.

Acest concept dublu era deja evocat în vechea Normă 100 care preciza faptul că "auditorii interni trebuie să fie independenţi de activităţile pe care le auditează".

- Independenţa serviciului de audit este afirmată pentru a lupta împotriva acestei practici prea des întâlnită de auditorii interni supraîncărcaţi cu sarcini care nu ar trebui să le revină lor. Este cazul - din păcate prea frecvent - al auditorului intern pe care îl însărcinăm să definească şi să conceapă reguli şi proceduri de lucru pentru una sau alta dintre funcţii: cum poate el să emită o judecată asupra acestor dispoziţii şi asupra felului în care acestea funcţionează dacă este el însuşi autorul? Ceea ce înseamnă, pentru a spune lucrurilor pe nume, că domeniile în care auditorul intern a făcut regulile nu pot fi auditate de cel implicat şi, prin urmare, dacă nu există decât un singur auditor în cadrul întreprinderii, tragem concluzia că aceste domenii nu mai pot fi auditate.

Scanned with OKEN Scanner

DEFINIŢII

Dacă din motive structurale suntem obligaţi să încredinţăm auditorului unic sarcini de acest tip - şi este deseori cazul întreprinderilor mijlocii - ar trebui să evaluăm riscurile şi inconvenientele.

Am evocat cazul elaborării de reguli şi proceduri dar mai există şi alte cazuri de sarcini nejustificate care dăunează independenţei auditorului:

- realizarea sarcinilor sistematice de control şi de corelare contabilă,
- exercitarea unei supervizări a salariaţilor, chiar şi provizoriu,
- elaborarea unei aprecieri a calităţii performanţelor individuale,
- participarea la elaborarea sistemelor informatice,
- definirea standardelor de lucru şi stabilirea de norme,
- muncă de organizator,
- exercitarea misiunilor de inspecţie.

Toate aceste sarcini sunt mai mult sau mai puţin "abateri" de la funcţia de Audit Intern, dăunează independenţei exercitării sale şi deci eficacităţii şi rigorii muncii de auditor.

- Şi de aceea Norma reaminteşte că pentru a atinge acest scop serviciul de audit intern trebuie situat la cel mai înalt nivel cu scopul ca auditorul să fie independent faţă de responsabilii Funcţiei auditate: fără a-şi închipui intenţii rele şi păstrând scenariul clasic al Auditorului intern înconjurat de colegi care participă şi ei, cum ar putea el să îşi exercite din plin misiunea dacă ar face parte din sistemul pe care pretinde că îl controlează? Nu am putea fi medic şi pacient în acelaşi timp fără să riscăm câteva erori grave de diagnostic? Din această cauză Auditorul intern este cel mai aproape de nivelul ierarhic cel mai ridicat al întreprinderii, pentru a putea să auditeze toate Funcţiile fără a risca lipsa de independenţă sau conflictul.

Din acest postulat rezultă:

- că auditorul intern nu poate şi nici nu trebuie să aibă în subordine vreun serviciu operaţional.
- că el nu formulează decât "Recomandări" care nu constituie în nici un caz măsuri obligatorii pentru ierarhie.
- că trebuie să poată avea acces în orice moment la persoane (la toate nivelele ierarhice), la bunuri şi la informaţii.

- Dar organizarea ierarhică nu este suficientă, mai trebuie (Norma 1120) ca fiecare, în cadrul activităţii sale, să poată dea dovadă de **obiectivitate.** Aceasta este de altfel enunţată ca unul din principiile fundamentale ale

Scanned with OKEN Scanner

codului deontologic. A fi obiectiv înseamnă a avea o atitudine imparţială, şi nu înseamnă a avea idei preconcepute, şi ştim cât este de greu acest lucru! Înseamnă deci apreciere în totală neutralitate. De altfel Norma 1130.A1 consideră că obiectivitatea este afectată atunci când auditorul auditează o activitate a cărei responsabilitate şi-a asumat-o în cursul anului trecut. Ne dăm seama că idealul absolut nu va fi niciodată atins şi de aceea vorbim despre "riscul de audit", acest risc rezidual după trecerea auditorului intern. Însă obiectivitatea rămâne scopul care trebuie atins, fiecare trebuind să facă tot posibilul pentru a se apropia cât mai bine de capacităţile sale. Dar această independenţă dublu afirmată ca principiu este deseori controversată mai ales de către cei care participă din afara organizaţiei şi care percep greşit afirmarea unei independenţe atunci când te afli într-o dependenţă ierarhică. Această observaţie nu este eronată dar nu face altceva decât să afirme o regulă generală. În realitate, independenţa auditorului intern este supusă unei duble limitări.

Auditorul intern trebuie, ca orice responsabil din întreprindere, să se conformeze strategiei şi politicii Direcţiei Generale; dar acest aspect nu constituie o originalitate, este soarta comună a tuturor responsabililor din organizaţie: responsabilul cu achiziţiile, cu recrutarea sau cu fabricarea respectă aceeaşi regulă. Dar vedem că acest aspect nu contrazice deloc dubla independenţă menţionată mai devreme: cu privire la cel auditat şi cu privire la subiect. Cu toate acestea, la această limitare generală se adaugă încă una care este specifică auditorului intern.

Auditorul Intern trebuie să fie independent în exercitarea Funcţiei sale dar respectând normele de audit intern. Este vorba de o limitare deontologică şi care nu este însoţită de nici o sancţiune. Auditorul Intern trebuie să-şi impună conştient respectarea normelor Profesiei - lucru despre care vom discuta mai pe larg ulterior. Ce se poate face dacă există discrepanţe între aceste norme şi politica Direcţiei Generale? Acelaşi lucru se întâmplă şi în cazul unui contabil şef care se află într-o stare de conflict între dreptul contabil şi instrucţiunile ierarhice; asta înseamnă să apreciezi importanţa mizelor şi să te supui... sau să te laşi bătut. Nu există cale de mijloc.

- Toate aceste discuţii, în realitate foarte "tradiţionale" cu privire la independenţa Auditorului Intern, la modalităţile de exercitare şi controversele pe care le provoacă, ne permit să punem punct acestui capitol? Nu, în măsura în care trebuie să fim convinşi că partea cea mai importantă în materie de independenţă nu este aceasta: nici în cadrul ataşării la cel mai înalt nivel ierarhic, nici în căutarea obiectivităţii.

Scanned with OKEN Scanner

Experienţa şi practica ne învaţă că adevărata independenţă a Auditorului Intern constă în profesionalismul lui: dacă acesta este un adevărat profesionist, dacă descoperă disfuncţii importante, dacă face recomandări pertinente, dacă este recunoscut ca participant esenţial la viaţa organizaţiei şi dacă nu i se pun piedici, fiecare fiind convins că acţionează pentru binele tuturor. Şi mai mult, sunt persoane care vin să-i solicite intervenţiile iar discursurile despre independenţă iau rapid forma unei dezbateri scolastice. Această descriere nu este pur teoretică: este situaţia cu care se confruntă auditorii interni care sunt profesionişti recunoscuţi în cadrul întreprinderilor sau Organizaţiilor lor deoarece sunt experţi in tehnica pe care o aplica .

- Aceste precizări cu privire la independenţa Auditorului Intern au meritul de a permite buna situare a poziţiei ierarhiei, care de multe ori s-a temut că stabilirea unei funcţii de Audit poate prejudicia prerogativele sale. Dar nu este vorba de aşa ceva:

- ierarhia îşi conservă integral toate responsabilităţile de gestiune şi de control.
- este singura care decide - vom vedea în a treia parte - cu privire la oportunitatea de a aplica Recomandările Auditorului.

Aceste trei puncte de ancorare fiind precizate, este posibil să se elaboreze o definiţie precisă a Auditului Intern; vom ajunge la acest lucru prin intermediul criticii unora dintre definiţiile existente.

B - DEFINIŢIILE

1 – Critica adusă unor definiţii

a - Prima definiţie

"Auditul Intern este un dispozitiv intern din cadrul întreprinderii care are ca scop:

- *aprecierea exactităţii şi a sincerităţii informaţiilor, în special a celor contabile,*
- *asigurarea securităţii fizice şi contabile a operaţiunilor,*
- *garantarea integrităţii patrimoniului,*
- *emite judecăţi asupra eficacităţii sistemelor de informare".*

Pe lângă faptul că Auditul Intern nu este un "dispozitiv" (ci o funcţie), această definiţie, totusi incompletă, confundă rolurile Auditului Intern ("a

Scanned with OKEN Scanner

aprecia" - "a formula o judecată") cu obiectivele controlului intern ("a asigura" - "a garanta").

b - A doua definiţie

"După teoria clasică, Auditul Intern îşi asumă prin mandat o parte din responsabilitatea de control a Direcţiei"

Nu ştim dacă este vorba de o "teorie clasică", dar definiţia rămâne vagă:

- care este această "parte" din responsabilitate care va fi delegată?
- nu caracterizează Auditul Intern: toţi deţinătorii de putere în întreprindere acţionează prin delegarea din partea Conducerii.
- "Responsabilitate de control": cuvântul "control" creează ambiguităţi : de care control este vorba?

c - A treia definiţie (APEC)

"Realizat de un serviciu al întreprinderii, Auditul Intern constă în a verifica dacă regulile fixate de întrepriderea însaşi sunt respectate".

Definiţie extrem de restrictivă, limitată la un simplu audit de conformitate a regulilor întreprinderii.

2 – Definiţia oficială

Nu putem decât să comentăm noua definiţie a IIA [1] din iunie 1999:

Auditul Intern este o activitate independentă şi obiectivă care dă unei organizaţii o asigurare în ceea ce priveşte gradul de control deţinut asupra operaţiunilor, o îndrumă pentru a-i îmbunătăţi operaţiunile, şi contribuie la adăugarea unui plus de valoare.

Auditul intern ajută această organizaţie să îşi atingă obiectivele evaluând, printr-o abordare sistematică şi metodică, procesele sale de management al riscurilor, de control, şi de conducere a întreprinderii, şi făcând propuneri pentru a le consolida eficacitatea".

[1] The Institute of Internal Auditors: I.I.A.

Scanned with OKEN Scanner

DEFINIŢII

Această nouă definiţie a fost deja obiectul unor multiple comentarii şi n-am epuizat exegezele şi interpretările. Să subliniem punctele esenţiale şi înainte de toate aspectele pozitive ale textului.

- Aşa cum a observat destul de judicios Louis Vaurs [1], noua definiţie este înainte de toate voluntaristă; acestea fiind spuse, ea arată mai mult ceea ce trebuie să fie decât ceea ce este, de unde rezultă pentru o anumită perioadă de timp un probabil decalaj faţă de realitate. Dar pe de altă parte identificăm cu claritate drumul care trebuie urmat.
- Această definiţie insistă pe bună dreptate pe ideea de independenţă şi pentru asta se bazează foarte exact pe Norme (vezi capitolul 3). Coerenţa este de acum înainte totală între diferitele texte care guvernează funcţia.
- Definiţia extinde rolul auditorului intern subliniind funcţia sa de consiliere. Nu mai este deloc vorba de a se închide în turnul său de fildeş ci de a-şi aduce cunoştinţele sale şi a ajuta la rezolvarea problemelor. Interpreţii minimalişti traduc consiliere prin recomandare deducând că nu este nimic nou în toate astea. Cu siguranţă că asta nu este intenţia redactorilor care văd această abordare ca o extindere a rolului auditorului intern. Această extindere a început deja să se manifeste în legătură cu controlul intern, ceea ce traduce o evoluţie menţionată în introducere. Definiţia merge de altfel mai departe sugerând auditorului să-şi aducă contribuţia la guvernarea întreprinderii, şi să participe la toate instanţele evocând riscurile organizaţiei din care face parte.
- În fine, last but not least, cerem auditorului o cvasi certificare a judecăţii pe care o aduce. De acum înainte, acesta este angajat. Un rol de certificator este aici subînţeles si vom avea ocazia să mai vorbim despre acesta..

Pe lângă aceste aspecte pozitive putem avea unele rezerve sau putem să ne exprimăm regretele:

- Spre deosebire de definiţia anterioară, nu vrem să spunem că "auditul intern se exercită în interiorul unei organizaţii". Unii consideră deja că este vorba să lăsăm locul cabinetelor de audit extern, alţii că termenul "intern" ataşat cuvântului audit este de ajuns. Istoria va face dreptate in privinţa acestor contradicţii.
- Regretăm de asemenea folosirea cuvântul "activitate" pentru a califica auditul intern în locul termenului "funcţie". O activitate este mai elementară decât o funcţie şi îl situează pe responsabilul său pe o poziţie subalternă. Acestea fiind spuse, ne aflăm în contradicţie cu voinţa exprimată de a

[1] Louis Vaurs "Noua definiţie situează Auditul Intern pe un plan mai înalt", *in* revista *Audit* nr. 150.

Scanned with OKEN Scanner

extinde şi de a consolida funcţia. Poate că ar trebui să vedem în asta o nouă exprimare a porţii deschise spre externalizare... Însă a vrea un lucru şi opusul său conduce în mod fatal la dialectici obscure.

- În fine, o exprimare mai concisă a definiţiei ar fi fost cu siguranţă apreciată, însă a traduce nu este deloc uşor iar a traduce compromisuri este şi mai greu.
- Să semnalăm de asemenea definiţia care apare în lexic "Cuvintele auditului"[1] : *"Auditul intern este în cadrul unei organizaţii o funcţie – exercitată într-o manieră independentă şi cu mandat – de evaluare a Controlului intern. Acest demers specific concurează cu bunul control asupra riscurilor de către responsabili"*.

Naşterea comentariilor despre Auditul Intern a văzut de asemenea naşterea unui anumit număr de definiţii de natură umoristică. Nu este inutil să evocăm unele dintre ele, deoarece fiecare cuprinde o parte de adevăr care contribuie la clarificarea subiectului.

3 - Puţin umor

► Definiţie în atenţia managerilor

"Auditul Intern este tot ceea ce ar trebui să facă un responsabil pentru a se asigura ca are un bun control asupra afacerilor
- *dacă ar avea timp,*
- *dacă ar şti cum să procedeze"*

În spatele acestei glume se ascund trei adevăruri fundamentale:

- Auditul Intern este o funcţie de Conducere în sensul că îi priveşte în primul rand responsabilii întreprinderii.
- Este o meserie care necesită să fie învăţată şi care nu se improvizează.
- Este nevoie de timp, de unde rezultă necesitatea de a dispune de specialişti care să exercite Funcţia: nu am putea fi şi responsabili operaţionali şi auditori interni (observaţie care este o critică adusa self audit-ului).

► Definitia pentru petrolieri

"Auditul Intern este ca mirosul de gaz: nu este un miros plăcut dar de multe ori poate preveni o explozie".

[1] *Les mots d'audit* – I.F.A.C.I.-I.A.S. Iunie 2000 – Editions Liaisons.

Scanned with OKEN Scanner

DEFINIŢII

Acest cuvânt de duh atrage atenţia pe bună dreptate asupra caracterului preventiv al Auditului care există mai mult pentru a preveni decât pentru a remedia. O misiune de audit care descoperă o deturnare scoate în evidenţă într-o anumită măsură un punct slab al Funcţiei de Audit care, în mod logic, ar fi trebuit să prevină materializarea fenomenului.

► Maxima lui MACHIAVELLI

"Cel care ia drept real ceea ce crede el că e real dar nu este, ajunge sigur la eşec".

Aplicată Auditului Intern, această maximă pune în evidenţă pericolul ideilor preconcepute şi necesitatea absolută a auditorului de a practica "validarea", lucru pe care îl vom vedea în studiul metodologic.

► Extras din regula lui St Benoît

"În situaţiile dificile, călugării vor face ce pot."

Maximă pe care auditorii interni trebuie să şi-o impună în permanenţă pentru a aprecia procedurile şi organizarea care încearcă să prevadă totul şi să-şi imagineze toate situaţiile.

► Abordare anonimă

"Auditul este ca o invenţie, nu trebuie să încerci să rezolvi probleme care încă nu s-au formulat"; maximă care se potriveşte foarte mult pentru a aminti auditorilor că Cercetarea Fundamentală nu face parte din exercitarea Funcţiei lor.

► Şi în sfârşit aceste vorbe profunde ale lui Francis BLANCHE,

care şi ele sunt aplicabile Auditului Intern şi care nu mai au nevoie de comentarii:

"E mai uşor să previi decât să vindeci."

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 4

POZIȚIONAREA FUNCȚIEI

Și cum altfel putem clarifica mai bine o Funcție decât trasând frontierele acțiunii sale în raport cu cele care intersectează domeniul său de aplicare.

Vom evita multe confuzii precizând clar cum se situează Auditul Intern fata de :

- auditul extern,
- misiunea consultantului extern,
- inspecția,
- controlul de gestiune,
- organizarea internă,
- Calitatea.

A - AUDITUL INTERN ȘI AUDITUL EXTERN

Am văzut cum s-a născut Funcția de Audit Intern pornind de la Auditul Extern și confuziile care au rezultat de aici. Astăzi cele două Funcții sunt net diferențiate si definiția Auditului Extern este universal admisă.

Auditul Extern este o funcție independentă a întreprinderii, a cărei misiune este să certifice exactitatea conturilor, rezultatelor și situațiilor financiare; și mai exact, dacă reținem definiția comisarilor de conturi* : să certifice regularitatea, sinceritatea și imaginea fidelă a conturilor și a situațiilor financiare.

Să observăm, și acest lucru este important, că Funcția exercitată de cabinetele independente, de comisarii de conturi sau de marile cabinete naționale și internaționale nu se confundă cu totalitatea activităților cabinetelor menționate mai sus.

---

* *Commissaires aux comptes* în limba franceza (n.tr.)

Scanned with OKEN Scanner

Într-adevăr, acestea exercită din ce în ce mai mult alte funcţii decât cea de audit extern: consultanţi, organizatori, aceştia respectă alte reguli pe care le vom prezenta la paragraful următor. Dezvoltarea din ce în ce mai puternică a acestor alte funcţii în marile cabinete creează de multe ori confuzii: le asociem din greşeală cu auditul extern care nu este în cadrul acestor organizaţii decât o funcţie ca toate celelalte din categoria "consultanţilor externi".

Fiind vorba numai de funcţia de Audit Extern, putem inventaria cu precizie diferenţele dintre cele două Funcţii; trebuie precizat de asemenea că nu sunt deloc concurente, ci dimpotrivă complementare :

1 - Cele opt diferenţe

- ***În ceea ce priveşte statutul*** (prima diferenţă): este un lucru deja cunoscut, dar fundamental. Auditorul intern face parte din personalul întreprinderii, auditorul extern (Cabinet internaţional sau comisar de conturi) este un prestator de servicii independent din punct de vedere juridic.

- ***În ceea ce priveşte beneficiarii auditului*** (a doua diferenţă): auditorul intern lucrează în folosul responsabililor întreprinderii: manageri, Direcţia generală, eventual Comitetul de audit.

  Auditorul extern face certificarea conturilor tuturor celor care au nevoie de acest lucru: acţionari, bancheri, autorităţi de tutelă, clienţi şi furnizori, etc.

- ***În ceea ce priveşte obiectivele Auditului*** (a treia diferenţă) : în timp ce obiectivul Auditului Intern este să aprecieze bunul control asupra activităţilor întreprinderii (dispozitive de control intern) şi să recomande acţiunile necesare pentru îmbunătăţirea acestuia, obiectivul Auditului Extern este să certifice:

  - regularitatea,
  - sinceritatea,
  - imaginea fidelă,

  a conturilor, rezultatelor şi situaţiilor financiare.

  Să observăm că pentru atingerea acestor obiective, va trebui ca auditorii externi să aprecieze şi ei dispozitivele de control intern, care trebuie în principiu să asigure cele trei caracteristici fundamentale enunţate mai sus: acestea ar trebui să fie nişte dispozitive de natură eminamente financiară, contabilă şi cantitativă.

Scanned with OKEN Scanner

POZIŢIONAREA FUNCŢIEI

Controlul intern apare aşadar ca un **mijloc pentru auditul extern, în timp ce** pentru auditul intern el reprezintă un **obiectiv.**

Aşa cum am mai arătat şi în capitolul precedent, această diferenţă dintre cele două meserii este fundamentală, dând naştere unor abordări diferite pe care degeaba am încerca să le comparăm deoarece nu urmăresc aceleaşi scopuri şi nu utilizează aceleaşi noţiuni. Aşa se întâmplă cu "pragul de semnificaţie" utilizat pe bună dreptate de către auditorii externi în activităţile lor şi care le permite să elimine erorile a căror importanţă nu pune în discuţie rezultatul. Această abordare raţională prin care se compară sumele litigioase cu totalul Bilanţului sau cu totalul cifrei de afaceri este complet străină de Auditul Intern. Când se apreciază controlul avut asupra afacerilor, o disfuncţie, o eroare, evidenţiate prin intermediul unui test, oricât de mici ar fi ele, nu trebuie comparate cu bugetul global al societăţii – presupunând că ar fi posibil –, ele pot fi dovada unei dereglări grave, deocamdată neconfirmate, dar care va trebui remediată. Obiectivul auditorului intern nu se concentrează asupra unui punct precis al timpului real, ci ia în considerare şi riscurile potenţiale.

Aceste diferenţe în ceea ce priveşte obiectivele le generează şi le conduc pe toate celelalte:

- ele sunt cele care justifică statutul,
- ele sunt cele care fac diferenţa între beneficiari.

• *În ceea ce priveşte domeniul de aplicare a Auditului* (a patra diferenţă).

- ţinând cont de obiectivele sale, domeniul de aplicare a auditului extern înglobează tot ceea ce participă la determinarea rezultatelor, la elaborarea situaţiilor financiare şi numai la aceasta; însă în toate funcţiile întreprinderii. Un Auditor Extern care şi-ar limita observaţiile şi investigaţiile la sectorul contabil ar face o activitate incompletă. Acest lucru este bine ştiut de profesioniştii care explorează toate Funcţiile întreprinderii şi toate sistemele de informare care participă la determinarea rezultatului, şi această cerinţă este din ce în ce mai puternică pe măsură ce se dezvoltă preluarea datelor direct de la sursă.

- domeniul de aplicare a Auditului Intern este mult mai vast deoarece include nu numai toate funcţiile întreprinderii, ci şi toate dimensiunile lor.

Scanned with OKEN Scanner

Astfel, a face o apreciere tehnică asupra întreţinerii unui anumit material de fabricaţie sau a aprecia din punct de vedere calitativ modalităţile de recrutare a personalului de conducere intră în domeniul de aplicare a Auditului Intern şi nu se încadrează în cel al auditului extern. Totuşi, acesta din urmă vizează serviciile de întreţinere sau de recrutare sub aspect financiar.

Norma 550-01 a IIA reafirmă cu tărie acest principiu: *"Domeniul de intervenţie a Auditului Intern este prezentat de Norma 300. Pe de altă parte, cercetarea obişnuită a auditorului extern constă în a obţine suficiente informaţii doveditoare pentru a oferi o opinie privind exactitatea generală a situaţiilor financiare".*

- ***În ceea ce priveşte prevenirea fraudei*** (a cincea diferenţă): auditul extern se preocupă de orice fraudă de îndată ce aceasta are, sau se presupune că are, o influenţă asupra rezultatelor. În schimb, o fraudă care se referă de exemplu la confidenţialitatea dosarelor personalului este problema Auditului Intern, şi nu a Auditului Extern.

- ***În ceea ce priveşte independenţa*** (a şasea diferenţă): se înţelege de la sine că această independenţă nu este de acelaşi tip. Independenţa auditorului extern este cea a titularului unei profesii liberale, este juridică şi statutară; cea a auditorului intern are restricţiile analizate la capitolul precedent.

- ***În ceea ce priveşte periodicitatea auditurilor*** (a şaptea diferenţă):

  - auditorii externi îşi efectuează în general misiunile în mod intermitent şi în momente propice certificării conturilor: la sfârşitul trimestrului, la sfârşitul anului. În afara acestor perioade ei nu sunt prezenţi, cu excepţia anumitor Grupuri Mari ale căror afaceri importante impun prezenţa permanentă a unei echipe pe tot parcursul anului, această echipă mărindu-se considerabil în perioada de încheiere a conturilor.
  - auditorul intern lucrează în permanenţă în întreprinderea sa, având misiuni planificate în funcţie de gradul de risc şi care îl preocupă cu aceeaşi intensitate oricare ar fi perioada respectivă. Dar să observăm de asemenea că auditorul extern este în legătură cu aceiaşi interlocutori din cadrul aceloraşi servicii, în timp ce auditorul intern schimbă mereu interlocutorii. Aşadar, din punct de vedere relaţional, auditul extern este permanent, iar auditul intern periodic.

Scanned with OKEN Scanner

- *În ceea ce priveşte Metoda* (a opta diferenţă):
  Auditorii externi îşi efectuează lucrările după metode verificate, pe bază de comparaţii, analize, inventare.

  Metoda auditorilor interni este specifică şi originală; ea va fi descrisă în detaliu în partea a treia a acestei lucrări.

Aşadar, diferenţele dintre cele două Funcţii sunt precise şi bine cunoscute; nu s-ar putea crea confuzii în privinţa lor. Însă ele nu trebuie subestimate, căci aprecierea şi buna aplicare a complementarităţii lor înseamnă pentru întreaga organizaţie o garanţie de eficacitate.

2 – Relaţiile de complementaritate

Identificarea acestor relaţii de complementaritate s-a efectuat deja odată cu prezentarea "geografiei" Auditului Intern. Vom reaminti că domeniul de aplicare şi obiectivele sunt total complementare şi uneori chiar strâns îmbinate, dar fără să se confunde.

- **Auditul Intern este un complement al Auditului Extern** deoarece acolo unde există o Funcţie de Audit Intern, Auditorul extern este, în mod natural, înclinat să aprecieze în mod diferit calitatea regularităţii, sincerităţii şi imaginii fidele a conturilor care îi sunt prezentate. Poate chiar să ajungă să se folosească de anumite lucrări de Audit Intern pentru a-şi formula opinia sau a-şi susţine demonstraţia. Acest ultim aspect este de altfel menţionat în norma 2050: *"Responsabilul Auditului Intern trebuie să comunice informaţiile... şi celorlalţi prestatori"*.
- *A contrario*, **Auditul Extern este un complement al Auditului Intern,** un element de apreciere asupra controlului afacerilor: acolo unde un profesionist talentat îşi exercită profesia, exista un mai bun control asupra afacerilor. Auditorul ia aşadar în considerare acest aspect al lucrurilor şi poate ajunge şi el să profite de pe urma unor lucrări de Audit Extern pentru a-şi formula opinia sau a-şi susţine demonstraţia.

Ne putem da seama cât de necesar va fi ca cele 2 părţi să colaboreze în bună înţelegere. Astfel se si întâmplă în tot mai multe întreprinderi în care organizarea se face în vederea cumulării talentelor şi competenţelor. Această colaborare este menţionată în norma 2050:

Scanned with OKEN Scanner

- **Coordonarea lucrărilor a cărei responsabilitate îi revine Directorului Auditului Intern; şi, în acest scop, evitarea dublării sarcinilor.**
- **Posibilitatea ca Directorul Auditului Intern să efectueze lucrări pentru auditorii externi, cu condiţia să respecte normele I.I.A.**
- **În opoziţie cu cea dinainte: posibilitatea Directorului Auditului Intern de a formula o apreciere asupra activităţilor auditorilor externi.**
- **Accesul reciproc la programele şi dosarele de lucru.**
- **Înţelegerea reciprocă a tehnicilor, a metodelor şi a terminologiei. Acest aspect nu trebuie omis din pregătirea auditorilor interni.**
- **Transmiterea Rapoartelor de Audit Extern către auditorii interni şi invers; bineînţeles respectând confidenţialitatea specifică ficcăreia dintre cele două funcţii (*cf.* Norma 2440).**
- **Stabilirea în comun a planului de intervenţii pentru ca misiunile de audit sa deranjeze cât mai puţin posibil. În acest caz vom face tot ce se poate pentru a evita vizitele succesive la aceleaşi servicii. Colaborarea poate merge chiar mai departe de atât, ceea ce se şi recomandă: efectuarea de audituri interne şi externe în cadrul aceluiaşi serviciu şi în acelaşi timp, fiecare având propriile întrebări, metodă şi obiective, cu schimb periodic de informaţii pe tot parcursul misiunii. Astfel de experienţe reprezintă câştiguri importante pentru ambele părţi şi în folosul întreprinderii.**
- **Întâlniri periodice de lucru o dată sau de două ori pe an, ocazie cu care fiecare dă socoteală pentru investigaţiile făcute şi pentru concluziile desprinse, şi când putem să comparăm aprecierile făcute de către cele două părţi. Aceasta este adesea o ocazie de a descoperi convergenţe care întăresc concluziile ambelor părţi.**
- **În fine, trebuie menţionat că Auditul Intern şi Auditul Extern au două lucruri în comun:**

  - utilizarea atât într-o funcţie cât şi în cealaltă a aceloraşi instrumente, chiar dacă metodologia diferă.
  - interzicerea oricărui amestec în gestiune.

Scanned with OKEN Scanner

POZIȚIONAREA FUNCȚIEI

▪ Exemple

✓ ***Exemplul 1***

Auditul Extern și Auditul Intern al Contabilității

- *În studiul sectorului strict contabil, auditorul extern, pentru a aprecia regularitatea, sinceritatea și imaginea fidelă a conturilor, examinează mai amănunțit:*
  - *exhaustivitatea înregistrărilor,*
  - *veridicitatea cifrelor,*
  - *evaluarea corectă a operațiunilor,*
  - *perioada de înregistrare,*
  - *corectarea prezentării în funcție de obligațiile legale.*

  Pentru a îndeplini aceste obiective, Auditorul Extern analizează dispozitivele de control intern stabilite pentru a asigura regularitatea conturilor și a rezultatelor.
- *În studiul Funcției contabile, auditorul intern examinează:*
  - *în ce măsură sunt respectate regulile de funcționare stabilite de întreprindere (repartizarea sarcinilor, proceduri de lucru, planificări...) și dacă nu, de ce.*
  - *în ce măsură ansamblul dispozitivelor de control intern care guvernează funcționarea contabilității permit responsabilului să aibă un mai bun control asupra activității. De aceea, el trebuie să se preocupe atât de pregătirea profesională a contabililor, cât și de organizarea muncii. Toate aceste informații permit formarea unei păreri privind controlul avut asupra operațiunilor contabile și, deci, recomandarea unor soluții potrivite de îmbunătățire a acestuia. Ne putem da seama cât de mult s-ar înșela un auditor intern care ar încerca să facă o certificare; și-ar elimina de la bun început posibilitatea de a formula o judecată exhaustivă.*

Exemplul 2

Auditul intern și auditul extern al Funcției "trading" din cadrul unei companii petroliere.

Să ne amintim că este vorba de acea funcție esențială care constă în a negocia și cumpăra încărcături de petrol brut de pe piețele internaționale, adică are pondere mare în ceea ce privește achizițiile, stocurile și, deci, rezultatul: de aceea Auditul Intern și Auditul Extern se preocupă foarte mult de ea.

Scanned with OKEN Scanner

- *În studiul său auditul extern se va asigura că aceste operaţiuni complexe au fost corect înregistrate, respectând principiul regularităţii şi al sincerităţii:*
  - *Înregistrarea operaţiunilor în momentul în care a intervenit schimbarea de proprietate (de unde rezultă analiza contractelor),*
  - *Exhaustivitatea operaţiunilor înregistrate pe perioada respectivă,*
  - *Valorificarea valutelor la cursul potrivit,*
  - *Calculul provizioanelor pentru deprecieri,*
  - *Aprecierea cantităţilor (calculul pierderilor),*
  - *Respectarea regulilor de înregistrare contabilă (cheltuieli complementare) etc.*
- *Auditul Intern vizează şi această funcţie esenţială care figurează în Planul său de Audit, dar într-o cu totul altă optică. Auditorii interni se interesează în special:*
  - *dacă au fost respectate toate dispoziţiile în vederea unui control periodic al regularităţii şi al sincerităţii conturilor (audit extern),*
  - *dacă sunt respectate regulile întreprinderii pentru evitarea riscului oricăror aranjamente în cadrul negocierilor şi dacă regulile sunt suficiente şi eficace,*
  - *dacă dispoziţiile care vizează evitarea oricărui conflict de interese între negociatori şi comercianţi (traders) sunt respectate şi suficiente (ex: rotaţia personalului – turn over –),*
  - *dacă organizarea activităţii (monitorizarea cursurilor mondiale, sistemul de informare) permite obţinerea celui mai bun curs în cel mai bun moment,*
  - *dacă relaţiile de lucru sediu / vizine permit aprovizionarea la calitatea, cantitatea şi termenele dorite,*
  - *etc.*

Putem observa în ce măsură obiectivele – deci şi tehnicile – sunt complementare şi cât de necesar este să se stabilească şi să se dezvolte o colaborare indispensabilă.

Şi acest lucru este cu atât mai necesar cu cât dincolo de tehnică, fiecare va observa utilizând informaţii diferite:

- Auditorul extern dispune de informaţii şi cunoştinţe despre mediu şi despre alte întreprinderi de aceeaşi natură şi din acelaşi domeniu de activitate. Aşadar el poate utiliza sisteme de referinţă care pot să-i îmbogăţească analizele.
- În schimb, auditorul intern, care prin natura sa este mai puţin informat asupra mediului exterior, cunoaşte foarte bine funcţionarea internă a întreprinderii:

Scanned with OKEN Scanner

cultura, organizarea, metodele, obiceiurile sale, "ceea ce este spus" şi "ceea ce nu este spus".

Această complementaritate este afirmată într-un anumit număr de comparări.

3 – Comparările

Sunt preconizate de Normele profesionale ale auditului intern, care precizează (Norma 2050 analizată mai sus): "Responsabilul Auditului Intern trebuie să comunice informațiile şi să-şi coordoneze activitățile cu ceilalți prestatori interni şi externi".

Pe lângă informarea reciprocă descrisă la paragraful precedent, compararea poate îmbrăca mai multe forme care denotă o colaborare mai mult sau mai puțin strânsă. Aceste forme merg până la ceea ce seamănă mai mult cu o deviére decât cu evoluția preconizată:

a – Prestările externe

Definite de către Institutul de Audit Intern ca asistența punctuală a cabinetelor externe specializate în disciplina auditată, în ceea ce priveşte formarea profesională, metodologia şi consilierea. În acest cadru, putem apela la specialişti în mai multe discipline: tehnicieni, informaticieni, agenți fiscali, juriști...

Putem observa că acest tip de prestare:

- este prevăzută de Norma 1210.A1,
- nu se referă neapărat doar la auditorii externi,
- rămâne punctuală.

Ultima trăsătură va deveni tot mai puțin vizibilă în colaborările ulterioare.

b – Contractarea

Definită de către Institutul de Audit Intern ca fiind constituirea unei echipe comune de auditori interni şi consultanți externi în vederea efectuării unei misiuni determinate. Această echipă se află sub conducerea Auditului Intern. Contractarea implică punerea de acord.

Observațiile precedente rămân valabile, cu o singură excepție, şi anume: caracterul punctual se extinde pe o misiune întreagă. Din acest motiv colaborarea este mai puternică şi ne dăm uşor seama că poate avea loc un început de deviere.

Scanned with OKEN Scanner

c – Sub-contractarea

Caracterul punctual devine permanent, însă se limitează la activităţi specifice. Institutul de Audit Intern defineşte sub-contractarea în Auditul Intern după cum urmează:

Acţiune ce constă în încredinţarea permanentă sau punctuală către un organism extern a auditului unuia sau mai multor instituţii, sau al uneia sau mai multor funcţii sau activităţi specifice. În toate cazurile posibile, antreprenorul acţionează conform directivelor directorului Auditului Intern.

Activităţile specifice la care se face aluzie sunt adesea activităţi informatice, uneori activităţi tehnice. Riscul de deviere devine important aici şi este total în următoarea formulă:

d – Externalizarea

Termenul nu este poate prea fericit, propunându-şi să desemneze atribuirea funcţiilor de audit intern unei organizaţii exterioare. Unii merg şi mai departe, afirmând că externalizarea implică transferul personalului respectiv. De ce această mişcare? Cum să concepem exercitarea "în exterior" a unei funcţii care este prin natura sa "internă" şi care sunt reacţiile profesioniştilor faţă de această inovaţie? Acestea sunt cele trei întrebări la care vom încerca să răspundem:

- Ideea de externalizare s-a născut în întreprinderile mari cu ocazia unor dificultăţi: cum să limităm cheltuielile de exploatare? Nu exista o sursă de economii? Exista în acest demers posibilitatea de a explora o sursă interesantă de sinergie, cu atât mai mult cu cât existau mari cabinete care exercitau o funcţie înrudită – auditul extern. Acestei cauze fundamentale i s-a adăugat probabil o a doua, chiar o a treia.
- Marile cabinete de audit extern au de efectuat tot mai multe misiuni de consultanţă, în domeniile cele mai variate, astfel desfăşurându-şi activitatea "la frontierele" auditului intern cu care colaborează tot mai mult. De atunci tentaţia de a-i lua locul a crescut. De ce nu, dacă dispunem de competenţele necesare pentru a face acest lucru? Şi ele nu lipsesc. De ce nu, dacă întreprinderea are avantaje de pe urma lor ?
- A treia cauză ţine de "specificul epocii". Ani de-a lungul, întreprinderile au cunoscut fenomene de sub-contractare: începând cu posturi situate în afara domeniului principal de activitate (pază, transport), mişcarea s-a extins până

Scanned with OKEN Scanner

la sarcini mai importante (întreţinerea aparatelor, gestiunea pensionărilor), motivul rămânând crezul în "sufletul meseriei" ("core business").

Şi apoi s-au extins frontierele încetul cu încetul: de ce nu informatica? şi de ce nu contabilitatea?...

A venit apoi moda explorării tuturor posibilităţilor cu riscul de a ajunge la însuşi sâmburele profesiei şi de a dăuna performanţei globale[1].

Astfel, din aproape în aproape, iată că mişcarea ajunge la auditul intern. Se încadrează încă în limitele rezonabile?

- Cu alte cuvinte: auditul intern externalizat mai este audit intern sau este mai degrabă o impresie de audit intern, aşa cum este canada dry în comparaţie cu whisky? Calificativul de "intern" nu se referă oare la o trăsătură esenţială fără de care funcţia ar fi în mod sigur denaturată? Răspunsul este afirmativ, bineînţeles, pentru că însăşi forţa acestei funcţii constă în faptul că cei care o exercită sunt impregnaţi de cultura mediului lor, pentru că în cadrul organizaţiei lor sunt ca nişte peşti în apă, pentru că pot merge oriunde şi ştiu cum s-o facă, pentru că nu au de-a face nici cu clienţi nici cu superiori care dau ordine, ci cu colegi; pe scurt, aşa cum spunea Pascal, "s-au îmbarcat". Încredinţarea sarcinilor lor altora, care urmăresc de pe mal unde vor debarca alte nave, nu va produce aceleaşi rezultate. Acest lucru a fost foarte bine înţeles de cei care, executând manevra, s-au împotmolit deoarece nu au externalizat decât funcţiile auxiliare, la fel ca şi profesioniştii foarte rezervaţi până atunci în privinţa a ceea ce nu era decât o tendinţă.

- Reacţiile profesioniştilor rămân într-adevăr destul de negative:

  Puţine servicii de audit intern – cel puţin în Europa – s-au aruncat în această aventură. Sunt încurajaţi în această privinţă de către opinia I.I.A. (The Institute of Internal Auditors) care a luat o poziţie clară[2], insistând pe caracterul "intern" al funcţiei. ("The internal nature"). Şi I.I.A. dezvoltă o argumentaţie pe mai multe puncte pentru a afirma nevoia de a păstra auditul intern în cadrul organizaţiei:

---

[1] Cf. Externalizarea şi performanţa generală. Jacques KLELIFF in *Le Monde* – 31 august 1994.

[2] The IIA's perspective on outsourcing internal auditing. The Institute of Internal Auditors.

Scanned with OKEN Scanner

- auditul este mai bine administrat printr-un serviciu integrat în structură: este întotdeauna mai eficient decât un organism exterior.
- auditorii interni aderă la normele şi la codul etic al funcţiei.
- înţeleg mai bine Controlul Intern.
- pot oferi soluţii mai bune la problemele de confidenţialitate.
- externalizarea nu produce neapărat o economie de costuri, mai ales atunci când se cere disponibilitate în fiecare moment.

Dar The Institute of Internal Auditors nu se mulţumeşte cu o atitudine în retragere, ci sugerează să se apeleze la externalizare pentru îmbunătăţirea funcţiei:

- a lucra mai bine şi la costuri mai mici.
- a căuta o mai bună coordonare cu conducerea.
- a crea ocazii de inovaţie.
- a fi pro-activ: a face din auditul intern un agent de schimbare în concordanţă cu obiectivele organizaţiei.
- a îmbunătăţi imaginea auditului intern şi gradul de satisfacţie a clientului.

"Suntem obligaţi să acceptăm existenţa externalizării şi să elaborăm o strategie pentru a-i face faţă"[1].

In ansamblu, a profita de această ocazie pentru a integra mai bine funcţia în cadrul organizaţiei.

Aceste diferite stadii de comparaţie îl privesc în egală măsură şi pe consultantul extern.

B - AUDITUL INTERN ŞI CONSILIEREA SAU CONSULTANŢA EXTERNĂ

Consultanţii deţin şi ei cunoştinţe despre lumea din exteriorul întreprinderii, ceea ce le oferă o diversitate de sisteme de referinţă pe care auditorii interni nu le au întotdeauna.

Să amintim faptul că funcţiile de consultant extern sunt de cele mai multe ori exercitate de către "cabinete de audit" care dispun în acest scop de specialişti în

[1] A. Ridley "Une vision pour le futur", in revista *Audit* nr. 149.

Scanned with OKEN Scanner

domeniile cele mai variate; însă ele pot fi exercitate şi de către experţi de orice fel care îşi aduc contribuţia în interesul întreprinderii prin cunoştinţelor lor specializate.

In raport cu funcţia şi misiunile de audit intern, aceste misiuni de consultanţă prezintă patru trăsături specifice originale:

1. Consultantul este chemat pentru o anumită problemă, bine delimitată, care corespunde competenţei sale tehnice, şi el nu trebuie să intervină în cadrul întreprinderii în afara acestui domeniu.
2. I se încredinţează o misiune cu un obiectiv foarte clar, iar misiunea sa are, în general, o durată fixă.
3. Lucrează pentru un anumit responsabil: cel care i-a solicitat părerea, şi va rămâne "proprietarul" raportului său. Acest responsabil poate fi Direcţia Generală, dar şi un manager specializat într-un anumit domeniu.
4. În funcţie de termenele misiunii sale, rolul său se poate extinde de la un simplu diagnostic al situaţiei existente până la preconizarea unor noi organizări sau mijloace şi o participare la implementarea lor. Acesta este adesea cazul organizatorilor.
5. Însă putem spune că cele două funcţii se aseamănă din moment ce i se acordă auditorului rolul de consilier.

Ne-am interesat pentru a afla dacă aceste misiuni externe corespund cu aşteptările întreprinderilor. Un răspuns nuanţat ne-a fost oferit de FAVILLA[1]: *"Metodele tradiţionale de analiză, efectuate din exterior şi care rămân relativ străine de logica profundă a activităţii întreprinderii, nu sunt în general pe măsura acestei identificări. Întreprinderea împreună cu echipele sale trebuie să facă pe plan intern diagnosticul problemelor cărora trebuie să li se acorde mai multă importanţă sau, dimpotrivă, mai puţină, în ceea ce priveşte modul de exercitare a profesiei, pentru a înmulţi avantajele concurenţiale, consultantul nefiind decât un catalizator"*. Din aceste cuvinte nu trebuie să deducem în pripă că acest consultant extern nu are nici un rol de îndeplinit; pur şi simplu trebuie să deducem că între un auditor intern şi un consultant extern nu poate avea loc eliminarea unuia de către celălalt, ci o colaborare şi o complementaritate.

Ca şi auditorul extern, consultantul extern are statutul unui expert independent. Situaţia nu este la fel şi în cazul Inspectorului.

---

[1] Studiul lui A.T. KEARNEY : comentarii FAVILLA, *Les Echos*, 27 Febr. 1992.

Scanned with OKEN Scanner

C - AUDITUL INTERN ŞI INSPECŢIA

Aici confuziile sunt numeroase, iar distincţiile mai subtile, deoarece, ca şi auditorul intern, inspectorul este un membru cu normă întreagă al personalului întreprinderii. Aceste confuzii sunt amplificate prin practică şi vocabular: găsim bineînţeles inspectori care efectuează inspecţii, dar şi "inspectori" care fac de fapt Audit Intern, şi mai găsim – *last but not least* – inspectori care fac atât inspecţii cât şi Audit Intern.

■ Exemplu

Pentru a încerca să înţelegem mai bine, să luăm exemplul simplu, chiar simplist, al casierului care a furat din casierie. Să remarcăm în primul rând că dacă descoperirea acestei nereguli aparţine inspectorului sau unui auditor intern, circumstanţele nu pot fi identice:

- ***Inspectorul, însărcinat să controleze buna aplicare a regulilor şi directivelor de către executanţi, se va ocupa, pe o perioadă determinată, de o analiză exhaustivă a operaţiunilor casierului: cu această ocazie el va descoperi eroarea (sau deturnarea).***
- ***Pentru auditorul intern, această descoperire va fi făcută mai mult "din întâmplare", căci rolul său nu este să controleze munca oamenilor, ci să observe cum funcţionează sistemele. Pentru aceasta, el începe un anumit număr de teste (vom vedea cum anume în capitolul consacrat metodologiei). Nu este vorba aşadar de o analiză exhaustivă, iar aceste teste pot să nu indice decât posibilitatea unei erori sau a unei deturnări, fără a găsi incidentul însuşi. Pentru ca demonstraţia să devină mai clară, să ne închipuim că auditorul intern a constatat şi el lipsa din casierie. Ce vor face aceste două persoane implicate?***

Inspectorul va face trei lucruri:

1. ***Constatând eroarea sau furtul, inspectorul va sancţiona direct sau indirect casierul sau – cel puţin – îşi va da acordul în privinţa sancţionării. Indiferent de acţiunea sa în acest domeniu, care va depinde foarte mult de cultura întreprinderii, va avea loc o "acţiune": vom spune aşadar că inspecţia se interesează de persoană.***
2. ***Apoi, inspectorul, aşa cum indică şi numele, va căuta în mod firesc "unde au dispărut banii"; va începe o muncă de anchetare şi cercetare şi va***

Scanned with OKEN Scanner

întreprinde toate acțiunile pe care le consideră necesare pentru a recupera activul dispărut.

3. *În fine, inspectorul va da toate dispozițiile necesare pentru a "pune lucrurile în ordine", pentru ca, la finele misiunii sale, să nu lase nici un pic de dezordine. În cazul simplu descris aici, el se va asigura că între registrele de contabilitate și banii din casă există concordanță, făcând rectificările de rigoare.*

Așadar trei niveluri de acțiune:

- *Cercetarea (și sancționarea) responsabilului,*
- *Recuperarea activelor întreprinderii,*
- *Repunerea în ordine a situației.*

Auditorul intern va acționa extrem de diferit. El nu se va interesa de persoana casierului decât pentru a semnala problema, dacă este destul de importantă, conducerii și/sau inspecției pentru ca acestea să dea fără întârziere dispozițiile necesare. Dacă nu e urgent, conducerea sau inspecția vor fi "sesizate" în mod normal, prin intermediul Raportului de Audit. Auditorul intern va acționa în doi timpi și în două direcții:

1. *Va căuta în tot ceea ce ține de buna funcționare a casieriei (metode de lucru, un casier competent, o supraveghere eficientă, dispozitive de securitate, mijloace de control – printre care inspecția – un sistem bun de informare etc.), acele dispoziții care (sau acea dispoziție) care nu au funcționat (sau care au funcționat prost), astfel încât s-a ajuns în această situație. Va începe așadar o anchetă cauzală care are ca scop determinarea dispozitivelor de control intern uitate sau insuficiente care au stat în calea unui bun control asupra activităților casierului.*
2. *Identificând astfel cauzele punctelor slabe, insuficiențelor sau disfuncțiilor, auditorul intern va preciza ce anume trebuie schimbat, adăugat, eliminat pentru ca pe viitor acest lucru să nu se mai întâmple. Cu alte cuvinte, el va recomanda ce anume trebuie modificat în privința dispozitivelor de control intern aplicate până la acel moment pentru a avea un mai bun control asupra operațiunilor.*

Se poate vedea cât de complementare sunt cele două Funcții, "Audit Intern" și "Inspecție"; am mai putea adăuga "în organizațiile unde ele coexistă". Dar de fapt ele coexistă mai des decât credem noi dacă luăm în considerare că acolo unde nu există "Serviciu de Inspecție" sau "Direcție de Inspecție" sau "Inspecție

Scanned with OKEN Scanner

Generală", funcţia există totuşi, mai bine sau mai prost exercitată: ea este asumată de către conducere (sau ar trebui să fie). Spre deosebire de Auditul Intern:

- Inspecţia nu are rolul de a interpreta sau de a readuce în discuţie regulile şi directivele. Dacă o face, înseamnă că avem de-a face cu o inspecţie care exercită, parţial cel puţin, o funcţie de audit.
- Inspecţia realizează mai mult controale exhaustive decât simple teste aleatorii.
- Inspecţia poate interveni spontan şi din proprie iniţiativă, în timp ce – vom vedea ceva mai târziu – Auditul Intern nu intervine decât cu mandat. Dar vom vedea (Partea a treia – Capitolul 3) că această regulă nu este atât de absolută cum pare.
- Eventual se va sesiza privind descoperirile Auditului Intern pentru a inspecta personalul operativ implicat sau bănuit că ar fi implicat.

Aceste caracteristici esenţiale ale funcţiei de Inspecţie impun ca ea să fie asumată de oameni cu un profil total diferit de cel al auditorilor interni. Ţinând seama de cele de mai sus, înţelegem că inspectorii vor fi de cele mai multe ori oameni cu experienţă, exigenţi, cu autoritate şi talent pentru a (se) impune. Din acelaşi motiv li se acordă în general un grad foarte ridicat în ierarhie.

Însă complementaritatea este reală; ea explică anumite confuzii agravate de abuzul de vocabular. Într-o anumită măsură, acest lucru este valabil şi pentru controlul de gestiune.

D - AUDITUL INTERN ŞI CONTROLUL DE GESTIUNE

Nu demult, puţini puteau face o distincţie între cele două Funcţii. Una din cauze o reprezintă fără îndoială faptul că au avut evoluţii asemănătoare.

Aşa cum Auditul Intern a trecut de la un simplu control contabil la asistenţa acordată managementului pentru a avea un bun control asupra operaţiunilor, tot aşa şi controlul de gestiune a trecut de la simpla analiză a costurilor la controlul bugetar, apoi la un adevărat pilotaj al întreprinderii.

"Auditul intern şi controlul de gestiune depăşesc treptat stadiul de simplă direcţie funcţională devenind un ajutor în vederea optimizării întreprinderii"[1]

[1] Marc JOANNY, "Audit interne et Contrôle de gestion", *Les Echos*, 06-10-92.

Scanned with OKEN Scanner

POZIŢIONAREA FUNCŢIEI

Dacă definiţia variază în timp pornind de la un proces bugetar pentru a ajunge la o gestiune pe obiective, controlul de gestiune se caracterizează în continuare prin 2 elemente:

- spaţiul vital al funcţiei este sistemul de informare al gestiunii,
- este în folosul performanţei.

Aceste două caracteristici permit identificarea asemănărilor, diferenţelor şi relaţiilor de complementaritate.

1 – Asemănările

- Ambele Funcţii se preocupă de toate activităţile întreprinderii şi au, deci, un caracter universal.
- Ca şi auditorul intern, controlorul de gestiune nu este un angajat din domeniul operaţional: atrage atenţia, recomandă, propune, însă nu are competenţe in domeniul operaţional.
- Cele două funcţii sunt relativ recente şi încă în plină perioadă de evoluţie, de unde rezultă înmulţirea întrebărilor şi incertitudinilor.
- Şi una şi cealaltă beneficiază de o apartenenţă ierarhică ce le păstrează independenţa şi autonomia, adică se situează la cel mai înalt nivel al întreprinderii.

Însă diferenţele sunt destul de importante pentru a le putea identifica şi deosebi.

2 – Diferenţele

► Diferenţe privind obiectivele

Sunt esenţiale. Cunoaştem obiectivele Auditului Intern, şi anume un mai bun control asupra activităţilor printr-un diagnostic al dispozitivelor de control intern. Controlorul de gestiune se va ocupa mai mult de informare decât de sisteme şi proceduri; în sensul cel mai larg, putem spune că rolul său este să asigure menţinerea marilor echilibre ale întreprinderii (achiziţii – vânzări – stocuri – investiţii...), atrăgând atenţia asupra abaterilor săvârşite sau previzibile şi recomandând măsurile ce trebuie luate pentru restabilirea situaţiei. În acest scop, el este cel care concepe sistemul de informare al întreprinderii şi contribuie la definirea structurilor, acţiuni total antinomice faţă de Auditul Intern.

Scanned with OKEN Scanner

Aceste responsabilităţi sunt enunţate de către Asociaţia Naţională a Directorilor financiari şi a Controlorilor de gestiune (DFCG) :

- conceperea sistemului de informare,
- contribuţia la conceperea structurii întreprinderii pe baza unei descentralizări eficiente a autorităţii,
- asigurarea unei funcţionări corecte a sistemului de informare,
- efectuarea studiilor economice şi coordonarea lor.

► Diferenţe privind domeniul de aplicare

Dacă cele două Funcţii au un domeniu de aplicare ce acoperă ansamblul activităţilor, acestea nu sunt privite în acelaşi fel. Interesându-se în principal de rezultate, reale sau previzibile, controlorul de gestiune va lua în considerare tot ceea ce este exprimat sau exprimabil în cifre. Auditorul intern va merge dincolo de această dimensiune, şi acest lucru poate fi observat în mod special în domenii precum securitatea, calitatea, relaţiile sociale, mediul etc.

► Diferenţe privind periodicitatea

Pe când auditorul efectuează diverse misiuni pe tot parcursul anului cu o periodicitate definită în funcţie de risc, controlorul de gestiune are o activitate care depinde foarte mult de rezultatele întreprinderii şi de periodicitatea raportării. Putem adăuga că *"activitatea sa este adesea dezechilibrată de priorităţile direcţiei generale"*, în timp ce activitatea auditorului intern este planificată şi sistematizată.

► Diferenţe privind metodele de lucru

Metodologia auditului intern, analizată în partea a treia, este specifică Funcţiei. Metodele de lucru ale controlorului de gestiune sunt, şi ele, originale şi nu se confundă cu cele precedente: ele se bazează pe informaţiile personalului operaţional (previziuni şi realizări) şi sunt în mare parte analitice şi deductive.

3 – Relaţiile de complementaritate

- În toate intervenţiile sale, Auditul Intern contribuie la Controlul de gestiune: controlul de gestiune este cu atât mai eficient cu cât primeşte informaţii

Scanned with OKEN Scanner

elaborate şi transmise într-un sistem de Control intern fiabil şi validat de Auditul Intern: auditul intern va oferi controlului de gestiune această garanţie în ceea ce priveşte calitatea informaţiei. Ca şi celelalte funcţii, el poate şi trebuie să fie auditat: indicatorii de gestiune previzionaţi pe care îi utilizează sunt adecvaţi? Informaţiile pe care le primeşte sunt exhaustive? Este respectată armonia între marile echilibre? Cei care iau deciziile ţin seama de opiniile controlorului de gestiune? Aceste întrebări şi le pune Auditorul Intern pentru a vedea dacă controlorul de gestiune stăpâneşte bine activitatea pe care o desfăşoară. Desigur, alegerea unui sistem de referinţă complică acest demers, dar acest lucru nu poate fi un pretext pentru a-l ocoli.
Pe lângă această evaluare de audit periodic, Rapoartele de Audit intern pot şi trebuie să ofere Controlorului de gestiune informaţii pertinente pentru a-i permite să estimeze corectitudinea funcţionării proceselor, în concordanţă cu procedurile prevăzute.

- Aceeaşi situaţie se întâlneşte şi în cazul Auditului Intern care va găsi la controlorul de gestiune informaţii care vor constitui tot atâtea indicii capabile să atragă atenţia auditorilor asupra punctelor slabe ce trebuie luate în considerare în cadrul misiunilor de audit.
Putem aşadar să spunem că dincolo de relaţiile de complementaritate există o adevărată sinergie între cele două funcţii în folosul întreprinderii, fără să le putem confunda din acest motiv. Deci nu este greşit să spunem că funcţiile exercită controale reciproce una asupra celeilalte[1].

■ **Exemplu**

Cum să concepem rolul auditorului intern şi al controlorului de gestiune în funcţionarea magazinului de piese de schimb al unei uzine importante ?

- *Controlorul de gestiune supraveghează în permanenţă nivelul stocurilor de material:*
  - *optimizează stocurile minime, stocurile maxime şi rotaţia pieselor.*
  - *organizează strângerea informaţiilor care îi permit să măsoare abaterile prevăzute / reale şi să elaboreze noi estimări.*
  - *supraveghează compatibilitatea între nivelurile stocurilor şi procesele din amonte (achiziţii / trezorerie) şi din aval (întreţinere / bugete).*
  - *discută cu responsabilii pentru a le oferi informaţiile indispensabile acestora şi pentru a găsi soluţii.*

[1] COLLINS-VALIN, *Audit et contrôle interne*, Dalloz.

Scanned with OKEN Scanner

- ***Auditorul intern efectuează misiuni periodice** (în funcţie de risc) şi verifică punctual:*
  - *dacă dispozitivele implementate permit responsabilului magaziei să aibă un bun contro asupra gestiunii.*
  - *care sunt măsurile ce trebuie luate pentru a îmbunătăţi intervenţiile Controlorului de Gestiune (calitatea şi exhaustivitatea informaţiilor primite / oferite, implementarea recomandărilor, dezechilibre neidentificate etc.).*
  - *dacă organizaţia permite părţilor implicate să optimizeze gestiunea pieselor de schimb.*

E – AUDITUL INTERN ŞI SERVICIILE METODOLOGIE / ORGANIZARE

Poziţionarea funcţiei de Audit Intern în raport cu serviciile Metodologie şi Organizare ale întreprinderilor împrumută multe puncte de comparaţie din paralela cu Consultantul Extern, cu deosebirea ca că acolo este vorba de un serviciu intern al întreprinderii. Asta înseamnă că nu cunoaşte – asemeni consultantului extern – mediul exterior întreprinderii, dar că înţelege mai bine decât acesta din urmă componentele interne ale entităţii.

Ca şi consultantul extern, responsabilul serviciilor Metodologie / Organizare intervine etapă cu etapă asupra obiectivelor specifice, fără o planificare specială. Ca şi el, lucrează pentru solicitantul studiului. Şi tot ca el, şi asta este o diferenţă importantă faţă de auditorul intern, nu se mulţumeşte să preconizeze, ci merge până la implementarea preconizărilor sale care nu se sprijină neapărat pe un diagnostic prealabil al întreprinderii: acestea pot fi concepţii noi şi originale necesare pentru dezvoltări noi sau pentru o strategie nouă şi care nu vizează neapărat îmbunătăţirea controlului actual asupra activităţii, care poate fi considerat pe alocuri foarte bun. Se doreşte pur şi simplu, din diferite motive, *"să se facă altceva şi altfel"*, existând posibilitatea ca să existe un control mai slab asupra noii situaţii în comparaţie cu cea veche. În acest moment, auditorul intern trebuie să intervină în noul cadru recent introdus.

Această funcţie de organizare din întreprindere poate deci să îmbrace forme şi obiective extrem de variate: de la noua concepere a unei broşuri până la reorganizarea totală a structurilor. Aşadar nu există, nu poate să existe, o metodologie specială: în funcţie de scopul urmărit, metodele pot să difere. Ele îi pot chiar asocia pe organizatorul intern şi consultantul extern pentru misiunile importante.

Scanned with OKEN Scanner

Dar şi în acest caz, auditorul intern poate să intervină înainte şi după, în sensul că poate fi la originea schimbării şi mai apoi să auditeze noua situaţie astfel creată.

F – AUDITUL INTERN ŞI CALITATEA

Atunci când vorbim de calitate, menţionăm atât Calitatea Totală cât şi Asigurarea Calităţii: două proceduri, diferite formal, cu atât mai mult cu cât cea de-a doua este normalizată, nu prima. Dar aceasta nu este decât o imagine formală, cele două mişcări fiind în fond în mod obligatoriu complementare.

1 – Calitatea totală

Americanul Joseph JURAN, cel care a promovat această idee, nu şi-a imaginat probabil succesul său având in vedere răspândirea ei în toată lumea începând cu anii '80. Calitatea Totală are ca obiectiv conformitatea cu nevoile clienţilor (unii spun "cu aşteptările"... mare dispută!); aşadar ea măsoară neconcordanţele pentru a le remedia prin mijloace participative (Cercuri de Calitate, Grupuri de acţiune pentru Calitate). Această procedură este specială prin faptul că raportul client-furnizor pe care îl pune în valoare îi priveşte pe toţi angajaţii din cadrul unei organizaţii deoarece fiecare este în acelaşi timp clientul şi furnizorul celuilalt (sau celorlalţi).

Este definită (Normele NFX 50-120-150-8402) ca fiind "totalitatea proprietăţilor şi caracteristicilor unui produs sau serviciu care conferă posibilitatea de a satisface nevoile exprimate sau explicite".

Se vede clar că procedura de Calitate Totală dintr-o organizaţie va permite **îmbunătăţirea Controlului Intern** deoarece îl determină pe fiecare responsabil să stabilească dispoziţii care îi vor permite să aibă un mai bun control asupra activităţilor.

Auditul Intern este vizat de acest fenomen din două motive:
Calitatea Totală se poate aplica funcţionării serviciului de Audit Intern. Norma 1300 nu se referă la altceva atunci când afirmă: "Responsabilul Auditului Intern trebuie să elaboreze şi să actualizeze un program de asigurare şi îmbunătăţire a calităţii în privinţa tuturor aspectelor Auditului Intern". Într-adevăr, serviciul de Audit Intern are atât "clienţi" (entităţile auditate, destinatarii Rapoartelor de

Scanned with OKEN Scanner

Audit) cât şi "furnizori" (furnizorii de informaţii de orice natură). Din acest motiv, demersul de Calitate Totală îi preocupă pe auditorii interni care trebuie să îl utilizeze pentru a-şi îmbunătăţi performanţele şi pentru a reduce nemulţumirile clienţilor lor.

- Însă acest lucru vizează şi Auditul Intern deoarece Calitatea Totală poate fi auditată. Aceasta este o politică, iar auditorii trebuie să estimeze dacă cei însărcinaţi cu implementarea deţin un bun control asupra activităţii. Cu ocazia fiecărei misiuni de audit, auditorii vor studia dacă procesul se află sub control, dacă nu pot fi făcute recomandări pentru a-l îmbunătăţi. Şi dacă organizaţia a înfiinţat o Direcţie de Calitate, aceasta va fi auditată pentru a fi studiată şi îmbunătăţită calitatea dispozitivelor sale de Control Intern. La fel de evident este faptul că trebuie stabilit un schimb util de informaţii între Auditul Intern şi Direcţia de Calitate pentru o mai bună exercitare a celor două funcţii.

Relaţiile cu auditul intern sunt de altă natură din punct de vedere formal în ceea ce priveşte Asigurarea Calităţii.

2 – Asigurarea calităţii

Asigurarea Calităţii este definită (Normele NFX 50-120-150-8402) ca fiind "totalitatea acţiunilor prestabilite şi sistematice necesare pentru a da încrederea corespunzătoare că un produs sau serviciu va satisface cerinţele referitoare la Calitate". Aceste cerinţe sunt sisteme de referinţă recunoscute pe plan internaţional: Normele ISO[1] de asigurare a calităţii. Scopul este de a face astfel încât la nivel mondial produsele bune să respecte aceleaşi criterii. Adesea partizanii Calităţii Totale s-au ridicat cu forţă împotriva acestei mişcări de certificare cu orice preţ pe motiv că uniformizarea nu este cu siguranţă cea mai bună soluţie, ca să nu mai vorbim de faptul că generează un volum de documente adesea considerat excesiv[2].

Asigurarea Calităţii apare aşadar ca un demers **extern** de certificare realizat de către profesionişti (auditori ai calităţii) care au primit o abilitare pentru a

[1] ISO = Organizaţia de normalizare internaţională.

[2] Cf. Joseph JURAN *"Aş fi mirat ca omologarea conform Normei ISO 9000 să aibă urmări importante asupra Calităţii. Aş fi chiar surprins dacă această mişcare ar răzbate până în anii 90"* – Qualité Magazine 14/89.

Scanned with OKEN Scanner

realiza acest demers şi a acorda sau refuza – certificarea. Referitór la principii, suntem deci foarte aproape de auditul extern.

Auditul intern este vizat de două ori de această procedură de certificare a conformităţii cu normele:

- Auditorul intern are un rol de jucat în demersul de certificare întreprins de organizaţia sa şi mai are un rol de îndeplinit după obţinerea certificării.

  - Pe tot parcursul misiunilor sale, dacă certificarea nu a fost obţinută, auditorul intern trebuie să se asigure că observaţiile şi recomandările sale uşurează sarcina responsabililor. Aşadar, prin acţiunile sale asupra Controlului Intern, va face astfel încât metodele şi procedurile sa respecte normele. Acest lucru presupune bineînţeles ca auditorul intern să cunoască foarte bine Normele ISO pentru a putea aprecia, în funcţie de ele, contextul auditat.

  - Rolul său va continua după obţinerea certificării. Atunci va adăuga la obiectivele misiunilor sale atenţia ce trebuie acordata respectării normelor pentru ca abaterile să nu pună în discuţie certificarea.

  În ambele cazuri, auditorul intern este un agent dinamic al certificării şi nu se situează în afara ei.

- Însă auditul intern este vizat şi de normele ISO care pot influenţa funcţia sau chiar persoana auditorilor.
  - Influenţa asupra funcţiei în măsura în care se poate lua în considerare certificarea funcţiei de audit intern. Unii au încercat deja acest lucru pe motiv că funcţia de audit intern este un element important pentru calitatea gestiunii. Certificarea unei întreprinderi (şi a produselor sale) presupune şi certificarea funcţiei de audit. Aceasta trebuie să elaboreze proceduri şi un mod de funcţionare normalizate.

  - Putem vorbi de asemenea de o influenţă dacă a doua zi se cere o certificare în vederea exercitării funcţiei de audit intern. Certificarea auditorilor interni nu este obligatorie: este o funcţie liberă, iar organizaţiile numesc pe cine vor ele pentru a o exercita. Dar există deja o certificare facultativă[1] foarte cerută în ţările anglo-saxone şi care se extinde tot mai mult.

[1] C.I.A. : Certificate of Internal Auditors.

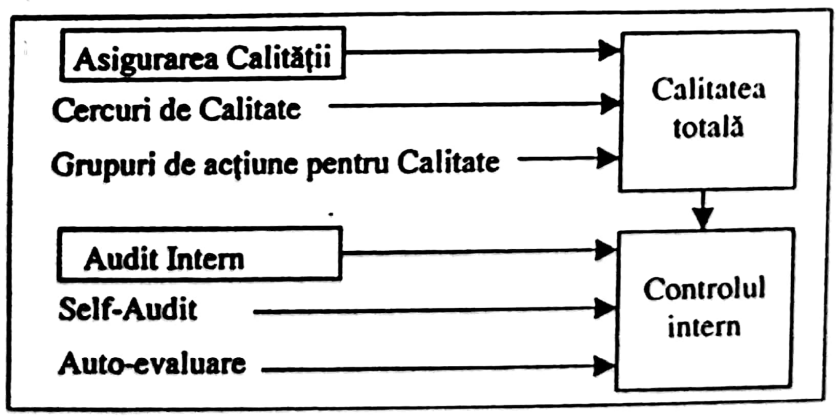
Scanned with OKEN Scanner

Astfel pare să se contureze o mişcare ce, ţinând cont de importanţa funcţiei de auditor intern, cere ca aceasta să nu poată fi exercitată decât de persoane calificate. În privinţa auditului, nu mai vorbim în zilele noastre decât de tendinţe, dar ele dovedesc extinderea mişcării normative care, după proceduri, atinge persoanele.

3 – Paralelisme şi relaţii de complementaritate

În ciuda acestor diferenţe formale, descoperim un paralelism perfect între Calitate şi Control Intern:

- Certificarea Calităţii contribuie la dezvoltarea Calităţii Totale: garanţia certificării este un pas important spre o mai mare satisfacere a clientului, cel puţin a clientului final. Mişcarea Franceză pentru Calitate demonstrează clar că din acest motiv, păstrând proporţiile, Asigurarea Calităţii joacă acelaşi rol ca şi Cercurile de Calitate sau grupurile de acţiune pentru Calitate: acestea sunt mijloacele de atingere a Calităţii Totale.
- De asemenea, Auditul Intern este astăzi mijlocul esenţial de îmbunătăţire a Controlului Intern. Vom vedea mai târziu că nu este singurul şi că se dezvoltă şi alte mijloace, şi anume self-auditul şi auto-evaluarea.
- Între aceste două direcţii există un raport strâns care face ca una să o completeze pe cealaltă. Calitatea Totală este un instrument de îmbunătăţire, pe când Controlul Intern este un instrument de control. Astfel, relaţia dintre ele este evidentă deoarece cu cât se aduc mai multe îmbunătăţiri, cu atât există un mai bun control asupra activităţii, ceea ce se poate rezuma la schema de mai jos:



Scanned with OKEN Scanner

POZIȚIONAREA FUNCȚIEI

Într-un excelent articol despre acest subiect[1], Jean-Michel Chaplain subliniază foarte clar natura diferită dintre "valorile reci" ale auditului intern (accent pe disfuncții) și "valorile calde" ale calității (accent pe îmbunătățiri și pe atuuri pentru a le consolida).

Calitatea Totală, și prin ea Asigurarea Calității, poate fi considerată așadar ca o **contribuție majoră**, pe lângă Auditul Intern, în vederea dezvoltării și îmbunătățirii Controlului Intern.

De aici, apar două întrebări:

- Trebuie să încadrăm cele două funcții, audit intern și calitate, sub aceeași autoritate?
- Mergând mai departe, trebuie să încercăm fuzionarea funcțiilor ?

Institutul de Audit Intern și MFQ au efectuat o cercetare pentru a găsi răspunsurile la aceste două întrebări:

a – Autoritatea comună

Anumite întreprinderi au grăbit deja ritmul și au numit un singur responsabil pentru Calitate și Audit intern. Acest demers are avantaje și dezavantaje:

► Avantajele:

- Face ca demersurile să devină mai transparente pentru responsabilii operaționali care nu mai sunt nevoiți să aibă de-a face în mod succesiv – sau chiar simultan – cu "auditori de Calitate" și cu "auditori interni" fără a vedea foarte clar diferența.
- Face ca relațiile de complementaritate a demersurilor să funcționeze din plin, formându-i pe auditori pentru cele două funcții și organizând misiuni.
- Are un singur responsabil care să raporteze și să planifice.

► Dezavantajele:

- Pierde în tehnicitate în ambele cazuri, iar unicul responsabil este mai mult un specialist al calității sau un auditor intern, făcând ca o funcție să aibă avantaj în fața celeilalte.

---

[1] J-M. Chaplain, "La réalisation des grands chantiers en commun devient possible", *in* revista *Audit* nr. 153.

Scanned with OKEN Scanner

- Dificultăţi, chiar imposibilitatea de a crea auditori cu dublă funcţie, de unde numirea a două echipe sub autoritate comună, ceea ce reduce foarte mult avantajele acestei soluţii.

- Ataşarea la organisme profesionale diferite: Institutul de Audit Intern pe de o parte, MFQ pe de alta; fiecare având regulile şi Normele sale Profesionale, care pot fi contradictorii.

Oare soluţia nu se găseşte în fuzionarea celor două demersuri?

b – Fuzionarea

Implică neapărat:

- O autoritate comună.
- Formarea şi certificarea universală a auditorilor.
- Norme şi doctrine uniformizate şi, deci, emise de aceleaşi organisme.

Regretăm faptul că auditorii interni nu au luat în grija lor demersul de calitate încă de la început. Istoria însă a decis altfel şi astăzi avem două ordine profesionale cu regulile lor, organismele lor şi, deja, cu cultura lor.

Bunul simţ ne îndeamnă să considerăm că această fuziune este de dorit, că se va realiza poate într-o zi, dar că va mai trece ceva timp până atunci. Ne putem imagina de asemenea că obstacolele vor fi de aşa natură încât ne vom bloca într-o situaţie neclară, cu încercări de apropiere şi organizaţii eterogene. Asta a fost soarta bisericilor care au fost nevoite să treacă prin schisme şi divergenţe doctrinale.

De altfel, funcţia de Audit Intern nu a aşteptat dezvoltarea normelor ISO pentru a-şi fixa norme profesionale a căror importanţă internă creşte în mod continuu.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 5

NORMELE AUDITULUI INTERN

S-a spus deja, în ceea ce priveşte independenţa sa, că Funcţia de Audit Intern se exercită în limita Normelor definite de către Profesie. Aceasta este, într-adevăr, organizată pe plan internaţional; se supune unor reguli comune pe care şi le-a impus. Însă aceste reguli au, totuşi, un caracter relativ pe care merită să-l subliniem.

A – ORGANIZAREA INTERNAŢIONALĂ A FUNCŢIEI

În 1941 a fost fondat în Statele Unite "The Institute of Internal Auditors" (IIA). Mult timp marcat de originile sale anglo-saxone, IIA s-a internaţionalizat în mod progresiv pe măsură ce creştea numărul Institutelor naţionale afiliate. Organizaţia mondială reuneşte astăzi aproape 70 000 de membrii, repartizaţi în 110 ţări. Aceasta are o activitate importantă în materie de pregătire profesională şi de cercetare, publică lucrări şi o revistă proprie (The Internal Auditor), organizează o examinare profesională din ce în ce mai apreciată (The Certified Internal Auditor examination: CIA), organizează conferinţe şi colocvii şi defineşte pentru toţi membrii săi (deci inclusiv aderenţii la IFACI) normele Profesiei.

Trebuie să subliniem faptul că succesul sporit al CIA se situează pe ultima suta de metri a mişcării spre certificarea auditorilor, lucru menţionat în introducere.

Auditul intern cunoaşte alte grupări decât Institutul Internaţional în funcţie de afinităţi şi de nevoi. Să citâm în mod special "Confederaţia Europeană a

Scanned with OKEN Scanner

Institutelor de Audit Intern" şi "Uniunea francofonă a Auditului Intern". Aceste două grupări permit schimburi frecvente şi fructuoase care sunt benefice Comunităţii Internaţionale a Auditului Intern.

Definirea Normelor de către Comunitatea internaţională a Auditului Intern nu s-a realizat într-o zi. A fost, la început – încă din 1947 – "*Declararea responsabilităţilor*" care defineşte obiectivele şi domeniul de acţiune ale Auditului Intern. Evoluţia Funcţiei a necesitat în mod evident revizuiri care au avut loc în 1981, în 1991 şi în 1995. O revizuire totală a fost realizată intrând in vigoare la data de 1 ianuarie 2002. Aceasta este analizată în continuare.

B – NORMELE AUDITULUI INTERN[1]

Normele Auditului Intern îşi propun:

- să definească principiile de bază
- să furnizeze un cadru de referinţă
- să stabilească criterii de apreciere
- să fie un factor de îmbunătăţire.

Pentru a atinge aceste obiective ambiţioase, s-a elaborat un document constituit din cinci părţi:

- codul deontologic,
- Normele de calificare (seria 1000) care enunţă caracteristicile pe care trebuie să le aibă serviciile de audit intern şi persoanele care fac parte din acestea,
- Normele de funcţionare (seria 2000) care descriu activităţile de audit intern şi care definesc criterii de calitate,
- Normele de implementare (seria 1000 sau 2000 însoţită de o scrisoare) care le resping pe precedentele în cazul misiunilor specifice.

Aceste trei serii de Norme sunt obligatorii.

- la acestea se adaugă Modalităţile practice de aplicare (MPA), facultative dar care sunt acceptate ca autoritate.

[1] Acestea sunt publicate în limba franceză de către IFACI: "Normes pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne".

Scanned with OKEN Scanner

NORMELE AUDITULUI INTERN

Nu atât de citite, prea puţin cunoscute, insuficient predate, Normele conţin tot ceea ce trebuie ştiut despre Auditul Intern. Cu siguranţă, nu învăţăm Auditul Intern citind Normele aşa cum nu putem învăţa dreptul civil citind codul civil, însă şi unul şi celalalt constituie documentul indispensabil al bunului profesionist.

Scurtul rezumat care urmează nu poate să înlocuiască totuşi originalul.

1 – Codul deontologic

Acest scurt document este de acum înainte plasat la începutul Normelor, ca pentru a sublinia importanţa acestora şi pentru a arăta că el enunţă principii de care auditorul nu s-ar putea îndepărta fără să-si trădeze misiunea.

Codul enunţă patru principii fundamentale, regăsite în cele douăsprezece reguli de conduită prezentate mai jos.

a) Conţinutul

Cele patru principii sunt:

- integritatea, bază a încrederii acordate auditorilor,
- obiectivitatea, deja discutată în ceea ce priveşte independenţa,
- confidenţialitatea, imperativă, cu excepţia obligaţiei legale,
- competenţa, implicând actualizarea cunoştinţelor.

b) Cele douăsprezece reguli de conduită

Ele descriu aplicarea celor patru principii fundamentale într-un mod clar şi practic, şi pot fi rezumate în felul următorul:

- a îndeplini într-un mod corect misiunile,
- a respecta legea,
- a nu participa la activităţi ilegale
- a respecta etica
- a fi imparţial
- a nu accepta nimic care poate să compromită decizia

Scanned with OKEN Scanner

- a evidenţia faptele semnificative
- a proteja informaţiile şi a nu avea nici un beneficiu personal
- a nu face decât ceea ce se poate face şi a-şi îmbunătăţi competenţele
- a respecta Normele

Nu se poate ca aceste principii să nu pună probleme, în ciuda unei anumite utilităţi.

1) Problemele întâlnite

Un autor a ajuns să scrie "O întreprindere care dispune de un cod de etică seamănă cu o sectă"[1], subliniind astfel faptul că etica fiind un sistem normativ şi indicând ce trebuie făcut fondează o morală. Şi este foarte adevărat că conceptele de bază ale eticii: Onestitate, loialitate faţă de grup... constituie condiţiile de supravieţuire a sectei. De undă rezultă că un comportament etic poate foarte bine să fie ilegal, totul depinde de acela care a definit norma căreia este necesar să se supună.

De aceea traducătorii codului au avut o bună intuiţie traducând prin "cod deontologic", afirmând astfel că, restrictiv, nu este vorba decât de un ansamblu de reguli referitoare la o profesie. Cu toate acestea apar câteva întrebări în urma lecturii articolelor care toate ridică problema alegerii între grup şi individ. In cel mai rău caz, e posibil sa fim nevoiţi să alegem între lege şi etică. Deoarece a impune un cod înseamnă a se aştepta ca anumite persoane să aibă un comportament diferit de dreptul comun.

Francis GUILBERT, Director al I.A.E. din Lille a demonstrat în mod remarcabil[2] că nu există judecător în etică şi că de aceea "codul deontologic" trebuie considerat un GHID, definind principii şi nu reguli. În plus faţă de anumite profesii reglementate (Bănci, Societăţi financiare) aceste coduri sunt, în Franţa, limitate la marile întreprinderi şi filiale de grupuri străine. Legea (circulara din 15 martie 1983, Codul Muncii) a stabilit de altfel limite precise: asimilate regulamentului intern, dispoziţiile Codului sunt astfel supuse Codului Muncii. Altfel, considerate ca decizii unilaterale ale angajatorului, ele trebuie să fie apreciate individual iar articolul L. 122-35 din Codul muncii le limitează

[1] Octave GELINIER – Ethique et Productivité – *Entreprise et Etique* nr. 5.
[2] Conferinţa susţinută la I.F.A.C.I. la data de 19 ianuarie 1999.

Scanned with OKEN Scanner

efectele. Dar codul deontologic al Auditorilor Interni nu le limitează cu adevărat libertatea în calitatea lor de salariaţi: astfel gândit, şi în ciuda contradicţiei "a acţiona conform conştiinţei sau conform unei norme?", codul I.I.A. este totuşi util auditorului.

2) Utilitatea practică

În aceste timpuri tulburi în care morala este adesea pusă la grea încercare, auditorii interni au dorit să arate calea strictă a rigorii. În acest sens documentul rezumă în mod clar principiile de care auditorul intern nu trebuie să se îndepărteze, caz in care si-ar trăda misiunea.

Cu siguranţă, cum s-a subliniat în prealabil, aceste principii pot impune redutabile cazuri de conştiinţă în care practica întreprinderii[1] se va afla în balanţă în ceea ce priveşte respectarea regulilor. Dar în acest caz I.I.A. recomandă întotdeauna calea rigorii. Cu siguranţă că sancţionarea rămâne doar teoretică (excluderea din Institut) însă această rigoare face totuşi onoare Instituţiei: ar trebui să ajute la crearea unui corp de auditori interni integri şi riguroşi, conştiinţe morale ale conducerii lor şi în consecinţă element important în îmbunătăţirea eticii comportamentelor. Trebuie deci să ne dorim ca acest GHID să fie cunoscut de toţi, predat tuturor şi ca Institutele Naţionale să îl aplice fără slăbiciuni şi fără incertitudini.

2 – Normele de calificare şi normele de implementare asociate

Acestea îi vizează pe auditorii interni şi serviciile de audit intern.

Se compun din patru articole principale, ele însele împărţite în mai multe articole subsidiare şi norme de implementare.

NORMA 1000. MISIUNE, COMPETENŢĂ ŞI RESPONSABILITĂŢI.

Aceasta indică strictetea în definirea misiunii, a competenţei şi a responsabilităţilor, într-o Cartă. Trebuie indicat în mod clar că acest document fondator trebuie să fie primul act de creare a unui serviciu de Audit Intern.

[1] Cf. Howard Hughes "nu putem avea în acelaşi timp si principii măreţe şi beneficii mari".

Scanned with OKEN Scanner

Modalitatea Practică de Aplicare 1000-1 precizează modalităţile de redactare a Cartei, conţinutul şi difuzarea ei. MPA 1000.C1-1 prezintă caracteristicile Auditului Intern începând cu definirea sa.

NORMA 1100. INDEPENDENŢĂ ŞI OBIECTIVITATE

Aceasta afirmă principiul de independenţă şi îl conjugă în trei articole. Se pune astfel capăt discuţiilor semantice cu privire la sensul care trebuie dat cuvântului "independenţă". Legătura cu obiectivitatea nu este întâmplătoare. Astfel, nu ar exista o adevărată independenţă fără obiectivitate.

1110. Ataşarea la un nivel ierarhic corespunzător.

MPA 1110-1 insistă pe rolul Consiliului sau al Comitetului de Audit în ataşarea serviciului, numirea şi revocarea responsabilului.

NI 1110.A1 se ocupă de ingerinţă.

1120. Menţionarea obiectivităţii.

MPA 1120-1 face precizări despre problemele de cadouri şi conflicte de interese.

1130. Atentate la independenţă şi la obiectivitate.

MPA 1130-1 precizează restricţiile.

NI 1130.A1. Audit al operaţiunilor de care auditorul a fost anterior responsabil.

A fost şi este încă o problemă adesea ridicată. Iată răspunsul, de bun simţ: trebuie să se evite recurgerea la serviciile acestui auditor. În caz de dificultate, termenul care trebuie respectat este de un an. Astfel, într-un an, au loc destule schimbări în rândul oamenilor , al organizărilor şi al metodelor ca să putem presupune în mod valabil că obiectivitatea nu este prea mult afectată.

MPA 1130.A1-1 defineşte incompatibilităţile şi MPA 1130.A1-2 insistă mult pe cazurile de incompatibilitate. Se precizează cazurile în care "Auditul poate fi realizat de către un colaborator extern".

NI 1130.A2. Caz special al misiunilor încredinţate responsabilului Auditului.

Scanned with OKEN Scanner

NORMELE AUDITULUI INTERN

NORMA 1200. COMPETENȚE ȘI CONȘTIINȚĂ PROFESIONALĂ

Regăsim aici prezentarea anumitor principii enunțate în Codul deontologic: respectarea lui este menționată în MPA 1200-1. Ni se atrage atenția să nu confundăm competențele individuale ale auditorilor cu competențele globale ale serviciului. Pentru acesta din urmă completarea prin recursuri exterioare rămâne posibilă; este de datoria fiecăruia să le definească limitele. Și, auditorii știu prea bine acest lucru, în această materie mai mult decât într-alta nu se pot dobândi competențe veritabile fără o pregătire continuă.

1210. Competențe: trebuie să știm să facem de dragul de a face.

MPA 1210-1 indică competențele minime necesare și precizează dubla cerință a capacității de comunicare și a pregătirii profesionale.

NI 1210.A.1. Căutarea de "persoane calificate" dacă este nevoie.

MPA 1210.A1-1 precizează condițiile unui asemenea recurs și definește incompatibilitățile.

NI 1210.A2. Caz special de fraudă.

MPA 1210.A2-1 și 1210.A2-2 îi acordă descrieri largi (prea largi?) precizând rolul auditorului: identificați indiciile.

1220. Conștiință profesională: nu implică infailibilitate.

NI 1220.A1. Elemente ce trebuie luate în considerare pentru a-i aprecia capacitatea.

NI 1220.A2. Vigilență față de riscurile semnificative.

1230. Pregătire profesională continuă: este o obligativitate.

MPA 1230-1 preconizează o certificare.

NORMA 1300. PROGRAM DE ASIGURARE ȘI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A CALITĂȚII.

Este o obligativitate pentru responsabilul Auditului. Aceasta ar trebui să dea de gândit celor care nu acordă acestor probleme importanța cuvenita. Și totuși o revizuire în vederea asigurării calității la fiecare cinci ani nu reprezintă o constrângere excesivă și va fi un câștig sigur.

Scanned with OKEN Scanner

1310. Evaluări ale programului privind calitatea: ele sunt interne şi externe.

MPA 1310-1 dă exemple de criterii care trebuie luate în considerare pentru evaluarea performanţei serviciului de audit.

1311. Evaluări interne: controale continue sau periodice.

MPA 1311-1 precizează cine le poate realiza, de ce şi reaminteşte responsabilitatea responsabilului Auditului.

1312. Evaluări externe: cel puţin o dată la fiecare cinci ani.

MPA 1312-1 subliniază avantajele acestora, pentru Audit, pentru DG şi pentru Consiliu. Acestea trebuie să fie efectuate de către persoane calificate şi independente. Dificil este să le găsim. Institutele pot fi de folos în acest sens însă nu există o soluţie miracol.

1320. Rapoarte privind programul de calitate: de comunicat Consiliului.

MPA 1320-1 prevede obligativitatea formulării unei opinii cu privire la Norme.

1330. Utilizarea menţiunii "Conduită conform Normelor": această practică este încurajată în cadrul rapoartelor. Nu putem decât încuraja adoptarea acestei propuneri.

MPA 1330-1 subliniază interesul acestei practici.

1340. Indicaţie de non conformitate: trebuie, după caz, să informăm DG şi Consiliul în legătură cu aceasta.

3 – Normele de funcţionare şi normele de implementare asociate

Ele vizează natura activităţilor serviciului de Audit Intern şi criteriile sale de calitate.

Ele se compun din şapte articole principale, ele însele împărţite în mai multe articole subsidiare.

NORMA 2000. GESTIONAREA AUDITULUI INTERN.

Ea trebuie să aducă o valoare suplimentară organizaţiei iar directivele pe care aceasta le cuprinde sunt fundamentele unei

Scanned with OKEN Scanner

bune gestionări. Nu lucrăm fără expectative (Planul), aceasta permite administrarea resurselor şi dispunerea de un instrument de comunicare cu conducerea. Norma insistă de asemenea şi pe două probleme care au fost adesea teme de dezbatere: Auditul Intern trebuie neapărat sa aibă propriile sale proceduri, tot aşa cum trebuie neapărat să colaboreze cu auditorii externi... şi reciproc!

MPA 2000-1 subliniază coerenţa necesară între obiective, resurse şi Norme.

2010. Planificarea: trebuie să se bazeze pe riscuri pentru a permite definirea priorităţilor; ceea ce implică existenţa şi implementarea unui instrument de măsură. Intuiţia nu este de ajuns, ba mai mult, este periculoasă.

NI 2010.A1. Această evaluare a riscurilor trebuie să fie anuală şi să ţină cont de punctele de vedere ale DG şi ale Consiliului. Ea se exprimă adesea sub forma unei cartografii a riscurilor.

MPA 2010-1 detaliază procesul de planificare şi planificarea lucrărilor. MPA 2010-2 dă indicaţii despre demersul şi importanţa riscurilor de care trebuie să se ţină cont în misiunea de Audit.

2020. Comunicare şi aprobare: programul şi necesităţile trebuie comunicate DG şi Consiliului.

MPA 2020-1 preconizează comunicarea anuală. Planul de lucru trebuie să fie bine documentat.

2030. Gestionarea resurselor: în acord cu programul. S-a confirmat faptul că legătura între Plan şi efectivul de auditori este directă.

MPA 2030-1 detaliază: bugetul financiar, prognoze cu privire la efectivul de auditori, planuri de recrutare şi de dezvoltare.

2040. Reguli şi proceduri: auditorii trebuie să aibă propriile lor proceduri; responsabilitatea ii revine responsabilului Auditului; simpla aplicare a Controlului Intern la Audit.

MPA 2040-1 indică faptul că acestea trebuie să fie proporţionale cu importanţa serviciului.

Scanned with OKEN Scanner

2210. Obiectivele misiunii.

Se defineşte perimetrul acestor obiective iar MPA 2210-1 dă definiţii.

NI 2210.A1. Necesitatea de identificare a riscurilor şi de evaluare a acestora în vederea stabilirii obiectivelor. Este vorba de "micro–evaluare", în contrast cu "macro-evaluarea" (sau cartografia riscurilor) Normei 2010. Se fac precizări cu privire la punctele care trebuie examinate de către MPA 2210.A1-1.

NI 2210.A2. Atenţie la posibilele greşeli.

2220. Domeniul misiunii.

Acesta trebuie să răspundă obiectivelor.

NI 2220.A1. Exhaustivitatea domeniului.

2230. Resurse alocate misiunii.

Determinarea resurselor adecvate pentru atingerea obiectivelor. MPA 2230-1 insistă pe competenţe şi admit recurgerea la resursele externe.

2240. Programul de lucru al misiunii.

Trebuie elaborat şi formalizat. MPA 2240-1 recomandă definirea în prealabil a procedurilor şi a mijloacelor; a nu se omite supervizarea elaborării.

NI 2240.A1. Finalitatea programului de lucru.

NORMA 2300. ÎNDEPLINIREA MISIUNII.

Definirea a tot ceea ce trebuie făcut insistându-se pe necesitatea de justificare a concluziilor. Orice constatare trebuie să fie justificată şi deci incontestabilă. Normele nu fac altceva decât să reamintească aici că auditorul intern nu lucrează plecând de la ipoteze ci se bazează pe certitudini. Supervizarea şi normele de păstrare a dosarelor sunt de asemenea reguli de urmat pe care Normele le amintesc în mod oportun.

2310. Identificarea informaţiilor.

Acestea trebuie să fie fiabile, pertinente şi utile. MPA 2310-1 dă definiţii.

Scanned with OKEN Scanner

2320. Analiză şi evaluare.

MPA 2320-1 defineşte procedurile de audit analitice şi rezultatele care trebuie aşteptate de la acestea; aceasta dă de asemenea detalii despre diferitele utilizări posibile şi despre utilizarea rezultatelor.

2330. Documentarea informaţiilor.

Este o necesitate. MPA 2330-1 dă indicaţii despre utilitatea documentelor de lucru şi asupra organizării dosarelor.
NI 2330.A1. Accesul la dosare, eventual cu acordul DG şi cu opinia unui jurist. MPA 2330.A1-1 confirmă practica curentă de comunicare către auditorii externi. MPA 2330. A1-2 defineşte procedurile posibile de conţinut, acces şi păstrarea dosarelor. Dosarele care vor fi revelate trebuie pregătite.
NI 2330.A2. Responsabilul este acela care trebuie să definească regulile de păstrare a dosarelor. MPA 2330.A2-1 oferă sugestii de păstrare.

2340. Supervizarea misiunii.

Este o obligativitate: MPA 2340-1 îi defineşte modalităţile. Această revizuire internă trebuie să fie formalizată; Responsabilul Auditului poartă răspunderea organizării acesteia.

NORMA 2400. COMUNICAREA REZULTATELOR

MPA 2400-1 menţionează posibilitatea de consultare a unui jurist; ea insistă pe existenţa unor elemente probatoare şi pe protecţia secretului profesional. Vom observa că destinatarii raportului nu sunt de obicei menţionaţi cu precizie, cu excepţia cazului în care aceştia sunt indicaţi ca fiind "persoanele potrivite". Iată că aceasta înseamnă că dezbaterea asupra clienţilor Auditului nu este închisă. Fiecare îşi va defini regula în funcţie de context, însă fără îndoială că trebuie să existe una.

2410. Conţinutul comunicării.

În afară de obiective şi de domeniul de aplicare comunicarea trebuie să cuprindă concluziile, recomandările şi planurile de acţiune. MPA 2410-1 defineşte criteriile de comunicare.
NI 2410.A1. Auditorul trebuie, dacă este cazul, să-şi exprime opinia generală.

Scanned with OKEN Scanner

NI 2410.A2. Trebuie să se menţioneze punctele forte descoperite.

2420. Calitatea comunicării.

Exactă, obiectivă, clară, concisă, constructivă, completă şi emisă în timp util. MPA 2420-1 dă definiţiile.

2421. Greşeli şi omisiuni.

Transmiterea corecturii către toţi destinatarii raportului. MPA 2421-1 defineşte eroarea.

2430. Indicarea neconformităţii cu Normele.

Indicaţi situaţia, cauzele şi consecinţele.

2440. Difuzarea rezultatelor.

Persoanelor adecvate. MPA 2440-1 furnizează indicaţii despre raport, prezentarea sa, semnarea acestuia şi difuzarea sa în intern. MPA 2440-2 precizează regulile posibile de difuzare la exterior.
NI 2440.A1. Sarcina comunicării rezultatelor definitive revine responsabilului. Această Normă ar trebui să pună capăt "difuzărilor sălbatice", şi care variază după natura misiunii sau a dorinţelor conducerii; aceasta implică existenţa unei norme interne de difuzare.

NORMA 2500. SUPRAVEGHEREA ACŢIUNILOR DE PROGRES.

Responsabilul Auditului Intern trebuie să organizeze un sistem care să permită această supraveghere. MPA 2500-1 defineşte modalităţile posibile de creare a acestui sistem. Însă fiind vorba de o MPA, este evident că pot exista mai multe sisteme. Important este să existe un astfel de sistem şi să se ştie de existenţa lui.
NI 2500.A1. Sistemul trebuie să permită supravegherea şi garantarea faptului că au fost luate măsuri.

NORMA 2600. ACCEPTAREA RISCURILOR DE CĂTRE DG.

Dacă nivelul de risc rezidual pare a fi inacceptabil, trebuie să-l examinăm împreună cu DG. Dacă există opinii divergente, acestea trebuie supuse consiliului. MPA 2600-1 subliniază responsabilitatea Management-ului. Se regăseşte aici însuşirea

Scanned with OKEN Scanner

controlului intern ce trebuie efectuat de fiecare şi definirea COSO*.

4 – Normele de implementare (NI)

Analizate în comparaţie cu Normele de calificare şi de funcţionare la care sunt ataşate, Normele de implementare (NI) sunt însoţite de o scrisoare (precedată de un punct) care defineşte tipul de activitate la care acestea se raportează; în prezent:

- A pentru Asigurare (acest termen trebuie înţeles in sensul dat de definiţia Auditului Intern),
- C pentru Consiliu (aceeaşi referire la definiţie).

Adică noţiuni inovatoare; şi nu este deci surprinzător că le atribuim înainte de toate referinţe normative. Astfel este confirmată perfecta coerenţa între Norme şi definiţia Auditului.

5 – Modalităţile practice de aplicare (MPA)

Nu sunt Norme în sensul propriu al cuvântului pentru că sunt facultative, însă precizăm că "sunt acceptate ca o autoritate". Aşa cum indică însuşi numele lor, sunt sfaturi practice pentru aplicarea Normelor. Ele au fost discutate in analizele precedente. Observam că autorii au vrut să arate că pentru ei acestea erau răspunsurile cele mai potrivite la întrebarea "cum?". Însă în acelaşi timp au fost îndeajuns de înţelepţi să se gândească la dificultăţile practice care puteau fi create de culturile diferitelor organizaţii sau ţări în aplicarea soluţiilor preconizate. Şi pe urmă, nu-i rău pentru cercetare ca ici şi colo să se dezvolte practici originale, din moment ce principiile sunt respectate.

C – UTILITATEA NORMELOR

Diversitatea interpretărilor arată caracterul evolutiv al domeniului şi faptul că plecând de la marile principii încă se mai pot face comentarii, tot aşa cum dreptul continuă să se creeze sub influenţa atât a doctrinei cat şi a jurisprudenţei. Însă această relativitate nu trebuie să ne facă să subapreciem utilitatea, şi în consecinţă, necesitatea de a dispune de nişte norme precise:

* Committee of Sponsoring Organizations of theTreadway Commission (n.tr.)

MINISTERUL FINANŢELOR PUBLICE

Scanned with OKEN Scanner

- Existenţa unor principii fundamentale afirmate de către comunitatea internaţională a auditorilor creează unitatea obiectivelor şi a metodei. Contribuie deci în mare măsură la crearea Funcţiei de Audit Intern care, fără aceasta, ar risca mult să nu fie decât o însumare de practici diverse şi eteroclite.
- Aceste principii fundamentale au permis nu doar crearea Funcţiei ci si dezvoltarea ei constantă şi îmbunătăţirea ei prin comentariile şi modalităţile de aplicare pe care aceste principii le produc; si este cu atât mai adevărat cu cât nu se poate construi durabil decât pe baze solide. Însă edificiul nu este finalizat.
- Definind şi obligând la un program de asigurare a calităţii, Normele ridică Auditul Intern la nivelul activităţilor organizate şi certificate.
- În fine, şi mai ales, existenţa normelor permite diferiţilor participanţi la Funcţia de Audit Intern să o exercite cu mai multă autoritate: referinţa la o Funcţie organizată este un indiciu de calitate care consolidează serviciile de Audit Intern în cadrul întreprinderilor şi al organizaţiilor.

Însă această ultimă observaţie obligă la menţionarea caracterului "relativ" al acestei utilităţi. Normele de Audit Intern nu sunt, într-adevăr, însoţite de nici o sancţiune; iar cauza este: Direcţiile Generale ale întreprinderilor sau Administraţiile nu trebuie să se supună directivelor Institutului Internaţional sau Institutelor Naţionale de Audit Intern. Ele pot, in cel mai rău caz, să fixeze reguli contrare normelor... Tocmai pentru că, spre deosebire de Profesiile organizate şi reglementate, Auditul Intern nu este o profesie independentă, asta în cazul în care acesta este o "profesie". Doar prin autoritatea lor morală Institutele pot face să le prospere recomandările şi în consecinţă să acorde membrilor lor mai multă autoritate şi deci mai multă independenţă. Şi tocmai pentru a afirma această autoritate morală a fost inclus în cadrul Normelor Profesionale codul deontologic şi s-a dezvoltat foarte mult tema fraudei.

D – AUDITUL INTERN ŞI FRAUDA

Nu este o întâmplare dacă Normele profesionale dezvoltă foarte mult tema fraudei în cadrul articolului 1210.A2 şi în cadrul MPA 1210.A2-1 şi 1210.A2-2. Într-adevăr, fie că este vorba de fraude în beneficiul organizaţiei sau în detrimentul acesteia, promovarea eticii este o armă esenţială pentru a o combate. Într-un articol remarcabil [1] Yves Bilodeau a subliniat pe bună dreptate faptul că

[1] Yves Bilodeau "Ethique et fraude" *in* revista *Audit* nr. 143.

Scanned with OKEN Scanner

"etica declarată" este o condiție necesară pentru prevenirea și reducerea fraudei. Însă auditorul intern își pune trei întrebări:

- ce să înțelegem prin fraudă?
- cum să o descoperim?
- Și ce trebuie făcut în momentul în care o descoperim?

1 – Manifestările fraudei

MPA 1210.A2-1 dă fraudei o definiție largă: "toate **iregularitățile** și actele ilegale comise cu intenția de a înșela". Această definiție ridică două întrebări pe care fiecare o va rezolva în funcție de etica și cultura sa:

- Poate fi oare vorba de fraudă dacă actul nu este ilegal și rămâne reglementar din punct de vedere al formei? Ne dăm seama prea bine că nu am putea da o semnătură în alb pentru imaginația fraudatorilor, imaginație care excelează în deghizarea formală perfectă.
- Dar dacă nu există oare "intenția de a înșela"? Norma limitează aici posibilitățile de acțiune a unor conștiințe bune incluzând în mod expres în fraude pe acelea comise "în beneficiul organizației". Rămâne doar ca eu să pot frauda prin indulgență sau prin conștiință elastică... codul penal este aici mai sever decât Normele Profesionale.

Este vorba fără îndoială de compensarea insuficiențelor acestei definiții a cărei intenție Normele încearcă să o ilustreze reamintind unele cazuri de fraude posibile: contabilizări frauduloase, mite, transferuri clandestine dintr-un cont in altul, fraude fiscale și putem adăuga multe altele, până la și inclusiv cele care nu s-a petrecut încă.

În acest vast domeniu de acțiune ce poate face auditorul intern pentru a se descurca în acest domeniu?

2 – Descoperirea fraudei

Norma 1210.A2 oferă soluția: a descoperi înseamnă a căuta indicii. Și în acest scop auditorul intern trebuie să cunoască destul de bine posibilele elemente constitutive ale fraudei. Printre acestea Norma citează tranzacțiile neautorizate, evitarea controalelor stabilite, pierderile anormal de mari... Putem adăuga faptul că nu se iau concedii, lipsa rotației pe posturile sensibile, cadourile excesive; Y. BILODEAU [1] indică de asemenea fluctuațiile venituri / cheltuieli, lipsa de reguli

[1] Yves Bilodeau, *op. cit.*

Scanned with OKEN Scanner

scrise, întreprinderea dominată de un singur membru al Conducerii etc. Mai pe larg, Noel PONS [1] enunţă pe buna dreptate acest principiu esenţial pe care auditorii interni nu trebuie să-l uite: "frauda creşte din lipsă de transparenţă". Şi tocmai de aceea cea mai bună prevenire a fraudei este controlul intern" (Norma 280-4). A evalua eficacitatea Controlului Intern înseamnă a lupta împotriva fraudei.

Dar acestea fiind spuse se marchează limitele cercetării auditorului. O să vedem asta în cea de-a doua parte, eficacitatea Controlului Intern nu poate fi decât relativă şi – făcând referire la această relativitate – acţiunea auditorului intern, în acest domeniu ca şi în altele, nu poate aspira la exhaustivitate.

Şi de aceea în această căutare de indicii MPA 1220-1 recomandă o "verificare aprofundată în mod rezonabil... fără examinarea sistematică a tuturor operaţiunilor". Auditorul intern – cu excepţia cazului aceluia care face cu totul altceva decât audit – nu poate deci să garanteze că a ştiut, şi a putut descoperi toate fraudele existente. Acestea fiind spuse, dacă auditorul nu este un specialist al fraudei, atunci el rămâne un specialist al controlului intern şi deci cel mai bine plasat pentru a descoperi indiciile.

Dar după ce descoperă indicii semnificative, care trebuie să fie atitudinea lui?

3 – Rolul auditorului intern

Dacă avem dubii în legătură cu ceea ce trebuie să facă acesta, nu avem dubii in legătura cu ceea ce nu trebuie să facă. Cu înţelepciune norma 1210.A2 aminteşte că auditorii interni nu sunt experţi în detectarea fraudei. Nu trebuie deci să ne exercitam meseria greşit, să ne transformăm în anchetatori sau poliţişti, ci să reducem rolul său la 4 acţiuni specifice:

- Să informăm autorităţile competente (începând cu Directorul Auditului) de existenţa unor indicii... şi să lăsăm deoparte orice spirit de triumfalism!
- Să realizăm investigaţii complementare pentru consolidarea constatării făcute... şi să evităm impresiile şi concluziile pripite.
- Să colaborăm cu specialiştii (dacă auditorul este solicitat).
- Şi mai ales, să ne asigurăm că toate măsurile bune de control intern au fost luate în scopul evitării ca astfel de incidente să revină.

[1] Noel PONS, însărcinat cu misiunea în cadrul S.C.P.C "Auditorului trebuie să-i dăm o mână de ajutor în vederea detectării fraudelor" *in* Revista *Audit* nr. 143.

Scanned with OKEN Scanner

Dar auditorul intern nu trebuie perceput ca un jandarm sau ca un inspector, de aceea acţiunea sa în materie de fraudă necesită tact şi pricepere. Trebuie să evităm, pe cât se poate, să îl prezentăm pe auditor ca martor în faţa unei comisii de anchetă sau în faţa unui tribunal. "Experienţa mea în această materie, scrie Y. BILODEAU, sugerează să nu ne aventurăm în acest sector dificil". Mai bine de atât nu se poate spune.

Trebuie de asemenea să recunoaştem că a informa autorităţile competente este un lucru mai uşor de spus decât de făcut. Auditorul intern nu va dispune niciodată de nimic altceva decât de indicii, oricât de puternice ar fi ele, iar o sumă de indicii nu constituie o probă judiciară; la asta se adaugă dependenţa sa ierarhică. Ne dăm seama cât de greu pot cântări în balanţă relaţiile responsabilului Auditului Intern cu Direcţia Generală.

Şi cu atât mai mult cu cât acesta din urmă nu este complet protejat de inconvenientele judiciare.

E – AUDITUL INTERN ŞI RESPONSABILITATEA

Auditorul intern fiind un salariat, responsabilitatea sa nu poate fi definită în mod legal decât conform termenilor de drept comun. Asta înseamnă că el nu poate fi considerat responsabil de activităţile sale profesionale, cu excepţia cazului în care responsabilitatea sa penală ar fi implicată personal.

Auditorul intern se deosebeşte din acest punct de vedere de comisarul de conturi a cărui responsabilitate civilă poate fi căutată în baza articolului 234 al legii din 24 iulie 1996 şi în baza articolelor 1382 şi următoarele ale Codului Civil în afara cazului în care responsabilitatea sa este implicată penal.

Un comentariu cu privire la responsabilitatea auditorului intern ar putea deci să se oprească la această constatare simplă. Însă diversitatea situaţiilor şi complexitatea organizaţiilor ne împing să raţionăm şi să ne interogăm asupra evoluţiei noţiunii de responsabilitate când pe de o parte se dezvoltă codurile de conduită sau codurile de etică, şi pe de alta legislatorul extinde responsabilitatea la persoanele juridice.

Situându-se în acest caz concret al "Codului deontologic al auditorului intern", acesta nu riscă să creeze dincolo de obligaţia morală evidentă, o obligaţie reală care ar putea fi sancţionată? Atunci când Norma 1220 precizează că "conştiinţa profesională nu implică eşecul" nu există oare o restricţie logică şi realistă în limitarea responsabilităţii? La această întrebare putem răspunde cu "da" şi în două feluri:

Scanned with OKEN Scanner

- "da" deoarece auditorul intern care n-a putut respecta normele profesionale poate fi sancţionat în două feluri: sancţionat de organizaţia profesională (The Institute of Internal Auditors) care poate să-i interzică aderarea la orice Institut de Audit Intern; dar de asemenea - şi mai ales – sancţionat de către organizaţia sa la salariu şi/sau în cariera profesională chiar dacă nivelul de management corespunzător ştia acest lucru. Sancţiunea poate ajunge fără nici o îndoială până la concediere dacă, de exemplu, nerespectarea confidenţialităţii de date esenţiale ar fi considerată ca o greşeală gravă. Toate acestea vor depinde în mod evident de circumstanţele de fapt, însă riscul este real.
- Putem merge şi mai departe în ceea ce priveşte consecinţele actelor profesionale ale auditorului intern: difuzarea de informaţii neautorizate şi care ar fi putut aduce un prejudiciu grav întreprinderii nu poate oare să fi obiectul introducerii unei responsabilităţi civile din momentul în care un cod de etică sau o normă stabileşte o interdicţie formală? Altfel spus, nu am putea oare considera că într-o situaţie asemănătoare auditorul intern a acţionat cu rea credinţă – eventual din interes – şi că s-a situat atunci în afara cadrului legal al contractului său de muncă? Nu există, din câte ştiu, exemple cu privire la o asemenea extindere dar nu este interzis să ne imaginăm acest lucru.

Mai gravă şi mai pertinentă este incidenţa noii legislaţii penale. Extinderea responsabilităţii penale la persoanele juridice este însoţită de o extindere jurisprudenţială a responsabilităţii persoanelor fizice. Şi vedem că responsabilitatea conducerii este din ce în ce mai mult pusă în discuţie datorită greşelilor în gestionare, noţiunea de conducere fiind adesea interpretată în sens larg: includem aici nu doar membrii comitetului de conducere ci şi trezorierii şi alţi membrii ai conducerii. Din momentul în care o factură prost făcută poate fi obiectul unui delict penal în sarcina responsabilului căruia i s-a acordat o competenţă suplimentară, ne putem imagina un tratament asemănător administrat directorului auditului intern "vinovat" de faptul că a emis rapoarte ascunzând fapte esenţiale, şi asta cu atât mai mult cu cât directorul mai sus menţionat se situează la un nivel ierarhic superior.

Cu siguranţă, suntem încă în domeniul speculativ însă ne dăm bine seama de faptul că aceste speculaţii aparţin vremurilor în care trăim şi că nu putem să le ignorăm.

Mai puţin speculativ şi mai obişnuit este cazul de complicitate în care auditorul intern este convins că a participat în cunoştinţă de cauză la delictul

Scanned with OKEN Scanner

penal al unui responsabil sau al unei alte persoane de oriunde altundeva. Cu siguranță, am ajuns aici în cazul banal al responsabilității penale a persoanei. Însă acest caz banal poate lua o dimensiune originală în funcție de modul în care este apreciată complicitatea. Codul Penal prevede ca acțiunea să fi fost făcută "în cunoștință de cauză" (regăsim aici în mod curios aceeași terminologie ca aceea a codului deontologic al auditorilor interni) dar această noțiune poate fi interpretată în sens larg. Și a ascunde o faptă pe care auditorul în mod obiectiv nu avea cum să nu o cunoască îl poate pune pe acesta din urmă într-o situație riscantă.

Astfel deci, auditorul intern, și în spécial responsabilul funcției, nu este protejat împotriva a tot, prin contractul său de muncă. Care poate fi cea mai bună protecție împotriva riscurilor crescute? Cu siguranță, un profesionalism impecabil; respectarea normelor profesionale recunoscute pe plan internațional, aderarea la un Institut de Audit Intern sunt tot atâtea garanții de care auditorul ar putea profita.

Atunci când mediul devine periculos, este important să ne unim și să muncim cu rigoare. Dar la ce bun? Care este finalitatea Auditului Intern?

Scanned with OKEN Scanner

Partea a doua

CONTROLUL INTERN

sau finalitatea Auditului intern

Scanned with OKEN Scanner

Partea a doua

CONTROLUL INTERN
sau finalitatea Auditului intern

CAPITOLUL 1. – ACTUALITATEA CONTROLULUI INTERN

A. – Conceptul şi evoluţia sa
B. – Dezvoltările recente
C. – Specificul Controlului Intern
D. – Obiectivele Controlului Intern

CAPITOLUL 2 – CONTROLUL INTERN AL UNEI ENTITĂŢI

A. – Un mediu de control favorabil
B. – O evaluare a riscurilor
C. – Activităţi de control
D. – Informarea şi comunicarea
E. – Pilotajul

CAPITOLUL 3 – CONTROLUL INTERN AL UNEI ACTIVITĂŢI

A. – Etapele prealabile
B. – Dispozitivele de control intern
C. – Ierarhia şi coerenţa dispozitivelor

CAPITOLUL 4 – IMPLEMENTAREA CONTROLULUI INTERN

A. – Aprecierea etapelor prealabile
B. – Identificarea dispozitivelor specifice
C. – Validarea coerenţei

Scanned with OKEN Scanner

Într-adevăr, se poate vorbi la singular despre finalitatea Auditului Intern, căci nu există decât una singură. S-a discutat deja de mai multe ori acest lucru, mai ales când a fost vorba de a defini Funcția.

Să reluăm această definiție a Auditului Intern care precizează (capitolul 3 din Prima parte) *"care dă unei organizații o asigurare în ceea ce privește gradul de control deținut asupra operațiunilor."*

Cum să facem să deținem un control mai bun asupra activităților?

Examinând ceea ce permite exercitarea acestui control: CONTROLUL INTERN, și recomandând ceea ce trebuie făcut pentru a-l îmbunătăți. Controlul intern apare deci ca temelia pe care se sprijină bunul control asupra activităților unei entități, oricare ar fi ea, și noțiunea de la care se pornește în definirea funcției de Audit Intern, a cărei finalitate constă în îmbunătățirea constantă a Controalelor Interne de orice natură. Acestea constituie materia cu care va lucra auditorul intern.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 1

ACTUALITATEA CONTROLULUI INTERN

Nu va fi niciodată suficient să repetăm următorul fapt: Controlul Intern nu este o funcţie, ci un ansamblu de dispoziţii, deci o stare; şi nu am putea vorbi niciodată de "Serviciu de Control Intern" fără a ajunge la un cotrasens. Dacă există un serviciu însărcinat să aprecieze, să judece controlul intern, ar trebui să se numească "Audit Intern". Această particularitate a conceptului a fost afirmată de altfel pe măsură ce definiţiile i-au precizat conţinutul.

Definiţiile Controlului Intern sunt numeroase, dar în ceea ce priveşte esenţialul s-a căzut de acord. Auditorii externi, comisarii de conturi, experţii contabili au fost primii din Franţa care au dezvoltat şi au aprofundat noţiunea de Control Intern, şi aceasta pentru a atinge obiectivele specifice atribuite funcţiei lor: certificarea regularităţii, a sincerităţii si a imaginii fidele a Conturilor şi a Rezultatelor. Aşadar, controlul intern este pentru ei un mijloc, în timp ce pentru auditorii interni este vorba despre un obiectiv. Încă din anii 1960-70, Ordinul Francez al Experţilor Contabili, Camera Comisarilor de Conturi au delimitat şi au definit această noţiune, demonstrând că implementarea dispozitivelor exhaustive şi adecvate ale Controlului Intern în domeniile financiar şi contabil permite obţinerea unor rezultate reglementare, sincere şi fidele; şi că pentru a aprecia aceste calităţi, revizorii – în sensul cel mai larg al termenului – trebuie să examineze dispozitivele în discuţie.[1] Studiile asupra subiectului sunt numeroase şi de calitate şi nu ar putea fi toate citate[2], dar pe parcursul anilor, congreselor şi

[1] Primele definiţii datează din 1948, dar atunci erau strict contabile. (cf. B. FAIN şi V. FAURE, *La Révision Comptable.*)

[2] - Le contrôle interne", studiu prezentat cu ocazia celui de-al 32 –lea Congres Naţional

colocviilor noţiunea a fost precizată şi detaliată.

Nu a mai trebuit decât ca auditorii interni să o accepte şi să o extindă la toate funcţiile întreprinderii, subliniind originalitatea caracterelor sale din clipa în care i-a fost conferită o semnificaţie universală.

Acest scurt istoric permite să se înţeleagă că se poate pleca, fără a da înapoi, de la excelenta definiţie a Controlului Intern emisă de către Ordinul Experţilor Contabili în 1977:

"Controlul Intern reprezintă totalitatea măsurilor de securitate care contribuie la deţinerea controlului asupra întreprinderii. Are drept scop pe de o parte asigurarea protecţiei, asigurarea patrimoniului şi calitatea informaţiei, pe de altă parte aplicarea instrucţiunilor conducerii şi favorizarea îmbunătăţirii performanţelor. Se manifestă prin organizarea, metodele şi procedurile fiecărei activităţi a întreprinderii, pentru a-i menţine perenitatea."

Această definiţie este înlocuită:

- de cea emisă de "Consultative Committee of Accountancy"* din Marea Britanie, dată în 1978:

  "Controlul intern cuprinde totalitatea sistemelor de control, financiare şi de altă natură, implementate de către conducere pentru a putea desfăşura afacerile întreprinderii într-o manieră ordonată şi eficace, pentru a asigura respectarea politicilor de gestiune, pentru a proteja activele şi pentru a garanta pe cât posibil exactitatea şi stadiul complet al informaţiilor înregistrate."

- şi de cea emisă "American Institute of Certified Public Accountants"**, din acelaşi an 1978:

  "Controlul intern este format din Planurile de organizare şi din toate metodele şi Procedurile adoptate în interiorul unei întreprinderi pentru a-i

---

al Experţilor Contabili (1977)

- CNCC Paris, *Appréciation du Contrôle Interne*, Note de informare nr. 3, martie 1984.
- Alain MIKOL, *Principes Généraux du Contrôle Interne*, RFC, ianuarie 1991.

* Comitetul Consultativ de Contabilitate (n. tr.)

** Institutul American al Contabililor Publici Certificaţi (n. tr.)

Scanned with OKEN Scanner

proteja activele, pentru a controla exactitatea informaţiilor furnizate de către contabilitate, pentru a creşte randamentul şi a asigura aplicarea instrucţiunilor conducerii".

Definiţiile variază: "dispozitive", "mijloace", "procedee", "sisteme"..., dar nu sunt contradictorii în esenţă. Ne putem da seama că toate precizează de comun acord că nu este vorba de o singură funcţie, ci de un ***"ansamblu de dispozitive implementate de către responsabilii de la toate nivelurile pentru a deţine controlul asupra funcţionării activităţilor lor".***

Vom vedea în capitolul următor că tuturor acestor definiţii li s-au adăugat altele, mai recente. Dar s-a spus deja totul, încă de la originea controlului intern, iar conceptul există şi va evolua permanent.

A – CONCEPTUL ŞI EVOLUŢIA SA

Dincolo de aceste definiţii cu caracter istoric, Controlul Intern se găseşte în centrul preocupărilor directorilor de toate apartenenţele. Această recâştigare a interesului îşi are originea într-un ansamblu de fenomene din care putem preciza două:

- Complexitatea crescândă a întreprinderilor, dispersarea centrelor de activitate au dus la creşterea şi dezvoltarea delegării competenţei, sigurul mijloc care permite responsabilului să îşi exercite prerogativele de la distanţă şi în totalitate, reunind competenţele necesare printre delegaţii săi.

  În acelaşi timp, s-a dovedit că această practică nu este lipsită de pericole şi au apărut o serie de scandaluri financiare dovedind clar atât o pierdere a controlului conducerii asupra colaboratorilor săi, cât şi o pierdere a controlului acţionarilor sau autorităţilor de tutelă asupra conducerii.

  De unde rezultă ideea că s-a încercat definirea regulilor esenţiale care trebuie respectate pentru ca fiecare să poată spera să-şi conducă activitatea în mod rezonabil.

- Domeniul normativ nu a încetat să se extindă: legi, regulamente, constrângeri profesionale, bugetare şi sociale, limitează tot mai mult gestionarul printr-o reţea de reguli ce trebuie respectate. În consecinţă, ce se poate face pentru a fi la adăpost de orice sancţiune şi a veghea constant asupra esenţialului ?

Scanned with OKEN Scanner

Pentru a răspunde la aceste două întrebări şi la altele, s-au luat iniţiative, care au permis definirea cu precizie a specificului controlului intern şi stabilirea obiectivelor acestuia.

B –DEZVOLTĂRILE RECENTE

1 – COSO

Încă din anii 1980, senatorul TREADWAY a iniţiat o cercetare importantă asupra subiectului. Astfel, a fost creată în SUA "Comisia Treadway". Apoi s-a constituit un comitet cunoscut peste tot în lume sub numele COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)* care a reunit competenţele unui anumit număr de profesionişti care reprezentau I.I.A., câteva cabinete de audit extern şi mari întreprinderi americane. El şi-a publicat lucrările sale sub titlul "The Internal Control Framework"** tradus în franceză cu titlul "La nouvelle pratique du Contrôle Interne).[1] *** Această lucrare defineşte ceea ce ar trebui să se înţeleagă prin "Control Intern", noţiune despre care se va spune întotdeauna că este o traducere proastă, cea mai proastă care a putut fi găsită pentru termenul englezesc "internal control", fără a ţine seama că pentru Anglo-Saxoni "to control" înseamnă în principal "a deţine controlul", şi în al doilea rând "a verifica", pe când pentru ţările de limbă franceză este invers. Aşadar Controlul Intern, aşa cum confirmă Comisia Treadway, nu are nici un raport direct cu un sistem oarecare de inspecţie sau de verificare; este răspunsul la întrebarea "ce se poate face pentru a deţine un control cât mai bun asupra activităţilor?". Şi ne dăm seama că această întrebare se adresează tuturor.

Pentru a răspunde la această întrebare COSO propune un cadru de control, adică face ordine - o anumită ordine – în acest ansamblu vag de mijloace şi practici pe care fiecare le utilizează pentru a-şi administra cât mai bine activităţile şi pentru a-şi atinge obiectivele. Spunem "un" cadru de control şi nu "cadrul" de control, căci vom vedea că pot fi mai multe... dar toate se aseamănă pentru că aplică aceleaşi noţiuni. Diferenţa se situează în principal la nivelul clasificării. Vom analiza un cadru de control – şi alte câteva – în capitolele ce vor urma.

---

* Comitetul de Sponsorizare a Organizaţiilor Comisiei Treadway (n. tr.)

** Cadrul Controlului Intern (n. tr.)

[1] "La nouvelle pratique du Contrôle Interne" Coopers –Lybrand /I.F.A.C.I. –Editions d'Organisation

*** Noua practică a Controlului Intern (n. tr.)

Scanned with OKEN Scanner

ACTUALITATEA CONTROLULUI INTERN

Să reţinem încă de la început definiţia Controlului Intern dată de COSO, reţinând şi data: 1992, adică suntem încă în actualitate:

> *Controlul intern este un proces implementat de către Consiliul de Administraţie, conducere şi personalul unei organizaţii destinat să ofere o asigurare rezonabilă în ceea ce priveşte realizarea obiectivelor".*

Nu vom discuta despre polemica referitoare la traducerea cuvântului "process", aici "proces", în altă parte "procedeu". Să reţinem trei elemente ale acestei definiţii:

- Controlul Intern este aplicat de... toată lumea.
- Nu se referă numai la lumea întreprinderilor (Cf. "Organizarea")
- Aici suntem în domeniul relativului (Cf. "asigurare rezonabilă"): nu este o poţiune magică ce ne permite sa lucrăm "perfect", este pur şi simplu un mijloc de a lucra mai bine.

Vom reveni asupra tuturor acestor puncte în capitolele ulterioare.

2 – Şi apoi

După COSO, mişcarea a fost lansată şi continuă să câştige teren.

Canadienii au preluat ştafeta din 1995, publicând COCO (Criteria on Control Committee)*, oferind următoarea definiţie a Controlului Intern:

> *Elementele organizaţiei (inclusiv resursele, sistemele, procedeele, cultura şi sarcinile) care, puse împreună, ajută la atingerea obiectivelor.*

Definiţie care susţine un cadru de control în care se regăsesc caracteristicile de mai sus:

- Universalitatea, dar care vizează aici mai mult mijloacele decât persoanele,
- Caracterul relativ (cf. "ajută la").
- Adăugăm aici nota voluntaristă (cf. "puse împreună"): acest lucru nu se face singur.

---

* Criterii privind Comitetul de Control (n. tr.)

Scanned with OKEN Scanner

În timp ce COSO punea accentul pe actori, COCO pune accentul pe mijloacele implementate.

Alte definiţii s-au adăugat acestor precedente istorice: ele nu sunt contradictorii, ele nu fac decât să precizeze conceptul:

- Definiţia lucrării "Des mots pour l'Audit"*;
  "Dispozitivul permanent implementat de către responsabilii unei organizaţii pentru a se asigura de bunul control asupra activităţilor sale la toate nivelurile în vederea atingerii obiectivelor".
- În cele din urmă, definiţia apărută în "Revue Française de l'Audit Interne", scrisă de Marc JOUFFROY[1]:
  "Organizarea comună de mijloace care au tendinţa de a asigura bunul control asupra unei operaţiuni".

În câteva cuvinte s-a spus tot asupra controlului intern ale cărui obiective şi particularităţi le percepem deja.

C – SPECIFICUL CONTROLULUI INTERN ÎN AUDITUL INTERN

Poate fi apreciat sub trei aspecte:
- dimensiunea culturală,
- dimensiunea universală,
- dimensiunea relativă.

1. – Dimensiunea culturală

Auditorul intern care va aprecia Controalele Interne asupra funcţiei pe care o auditează nu poate face acest lucru decât implicându-se în cadrul cultural al întreprinderii sale. Dacă luăm în considerare cele două extremităţi ale spectrului, putem defini, într-adevăr, două categorii de organizaţii:

- Cele care sunt relativ recente şi/sau în plină dezvoltare şi pentru care preocupările majore se traduc prin cucerirea pieţei, de expansiune, dezvoltare a cifrei de afaceri. În acest tip de întreprindere, în care urgenţa este regula, unde o ocazie pierdută poate avea efect asupra Rezultatelor, orice întârziere în efectuarea acţiunii şi în luarea deciziei trebuie redusă la minim. Se

* "Cuvinte pentru Audit" (n. tr.)
[1] Redactorul şef al R.F.A.I. – Fost Controlor general adjunct al E.D.F.

Scanned with OKEN Scanner

funcţionează deci cu un Control Intern lejer, puţin limitativ, care asigură esenţialul, dar care lasă suficientă flexibilitate pentru a permite acţiunea rapidă. În acest context auditorul este inspirat dacă evită să recomande proceduri lungi, organizări complexe sau sisteme de informaţii prea greoaie. Aşadar, este important să cunoaştem foarte bine cultura ambiantă pentru a recomanda un control intern **adaptat.**
Dar trebuie de asemenea să se asigure strictul necesar şi să se evite ca "un Control Intern flexibil şi lejer" să se traducă prin "insuficienţă", adică "absenţa" controlului intern.

- La polul opus, pentru întreprinderile complexe, ajunse la maturitate, ale căror riscuri sunt direct proporţionale cu importanţa afacerilor, se acordă suficientă atenţie preciziei procedurilor, raţionalismului organizărilor şi exhaustivităţii informaţiilor. Auditorul intern, care apreciază Controlul Intern în acest context, trebuie să-l adapteze la dimensiunea culturală şi să recomande schimbările şi modificările care vizează construirea unui ansamblu de dispozitive precise, complete, complexe.

Între aceste două extreme, se găseşte întreaga gamă de situaţii intermediare, dar în toate cazurile regula ce rămâne este că aprecierea controlului intern nu s-ar putea face "in abstracto"; în mod imperativ trebuie ca aprecierea să ia în considerare mediul cultural şi să se adapteze la acesta.

Şi trebuie să facă acest lucru cu atât mai mult cu cât este vorba de un sector de activitate care a produs foarte multe reglementări privind implementarea Controlului Intern, adaptându-l contextului. Acest lucru se poate spune despre sectorul bancar, supus unei directive europene din 15 decembrie 1989, care prevede la articolul 13 obligaţia ca fiecare instituţie de credit să dispună *"de o bună organizare administrativă şi contabilă şi de proceduri adecvate de control intern"*. Chiar mai precis, reglementarea nr. 90-08 a Comitetului de Reglementări bancare, căruia i s-a succedat reglementarea 97–02, a definit obiectivele care trebuie urmărite în ceea ce priveşte Controlul Intern pentru instituţiile franceze: obiective generale, dar şi obiective specifice Profesiei.

Sub impulsul Comisiei Bancare, obiectivele controlului intern, în conformitate perfectă cu concepţia I.I.A., dau de asemenea putere legislativă noţiunilor esenţiale privind acest domeniu. Această dorinţă de a face din controlul intern un instrument mai eficace şi mai adaptat îşi are sursa într-o conştientizare a înmulţirii riscurilor în mediul bancar: riscuri bancare *stricto sensu*, dar şi riscuri tehnice, riscuri de strategie, riscuri etice şi riscuri politice.

Scanned with OKEN Scanner

Profesia indică de asemenea calea care trebuie urmată: adaptarea controlului intern la cultura mediului în care se dezvoltă îi permite să facă faţă evoluţiei riscurilor şi nu face din acesta un ansamblu fix.

Securitatea Socială a preluat acelaşi drum ca Băncile şi Instituţiile financiare începând să reglementeze controlul intern, astfel făcându-l obligatoriu şi creând condiţiile unei adaptabilităţi perfecte la cultura sa, deci o eficacitate perfectă.

Nu este interzis să te gândeşti că mâine alte sectoare ale economiei vor urma acelaşi drum, definind particularităţile unui bun Control Intern în sectorul profesional, de aici rezultând importanţa crescândă a dimensiunii culturale. Altfel spus, controlul intern nu este o haină de gata, ci o haină făcută la comandă.

2 – Dimensiunea universală

Este clar: controlul intern vizează toate activităţile organizaţiei, este construit cu aceleaşi dispozitive, este apreciat cu aceleaşi instrumente şi cu aceeaşi metodă în toate domeniile.

Această Universalitate a Controlului Intern are un ecou evident în universalitatea Auditului Intern, de vreme ce acesta din urmă are drept finalitate aprecierea primului. Funcţionarea unei unităţi de fabricaţie într-o uzină, serviciul de formare profesională dintr-o întreprindere, departamentul de publicitate, gestionarea arhivelor sau funcţionarea Centrului informatic, toate sunt analizate de Controlul Intern, a cărui implementare va permite un bun control asupra acestora, respectând obiectivele evocate în definiţia Ordinului Experţilor Contabili pe care le vom preciza în paragraful următor.

Această aplicare generală a principiului a fost reamintită încă din 1991 de către Alain MIKOL[1]: "*Aceste principii nu sunt în mod evident doar proprietatea experţilor contabili, a comisarilor de conturi sau a auditorilor interni, căci controlul intern face parte din sistemul-întreprindere şi constituie modul său de viaţă: întreprinderea este un sistem care, ca şi corpul uman, are nevoie de organe de reglementare, de stabilitate şi de adaptare... astfel procedurile de control intern se inspiră din cele aplicate de controlorul de gestiune pentru a stabili cifrele raportului lunar sau cele ale magazinerului şef pentru a cunoaşte tonajele ieşite din suprafeţele de stocare...* "

[1] Op. cit

Scanned with OKEN Scanner

3 – Dimensiunea relativă

Dar această incontestabilă universalitate a principiului este însoțită de o relativitate în aplicare. Controlul intern nu este un scop în sine. Să spunem acest lucru nu rezolvă nimic; trebuie denunțate practicile perverse, trebuie puși la zid toți cei care realizează controlul intern doar de dragul de a face control intern. Îi cunoaștem bine pe acești distrugători ai eficacității, care împiedică evoluția, îndrăgostiți de detaliu și de stagnare: toți cei care aplică în mod inutil proceduri complicate, toți cei care înființează organizații exagerat de complexe, toți cei care ne copleșesc cu informații inutile... toți aceștia fac control intern doar de dragul de a face control intern și făcând acest lucru creează disfuncții, pierderi ale eficacității, stagnări costisitoare. Și, din acest motiv, în dimensiunea sa universală, controlul intern va avea o aplicare relativă. Și din același motiv, un bun auditor intern va fi adesea cel care ușurează, facilitează și simplifică aprecierea critică pe care o va face controlului intern al fiecăruia. Într-adevăr ar trebui să spunem din nou că, controlul intern nu este proprietatea nici a experților contabili, nici a comisarilor de conturi, nici a auditorilor interni: este proprietatea directorilor.

D – OBIECTIVELE CONTROLULUI INTERN

Controlul Intern participă la realizarea unui obiectiv general care poate fi divizat în obiective particulare. Obiectivul general este reprezentat de continuitatea întreprinderii în cadrul realizării obiectivelor urmărite. Această definiție globală în funcție de obiective, admisă de majoritatea marilor întreprinderi[1] are meritul de a pune în evidență anumite elemente:

- Controlul intern nu este un ansamblu de elemente statice; trebuie de asemenea să fie apreciat într-o manieră dinamică, fiecare dintre elementele care îl compun având locul său în procesul de funcționare a întreprinderii.

- Toate nivelurile de conducere sunt vizate în aceeași măsură ca și Direcția generală, toate fiind considerate manageri ce au rolul de a aplica un control intern.

- Se consideră în mod realist că finalitatea constă în asigurarea rezonabilă că

[1] Grupul SHELL – Business Control Guidelines: "Cadrul controlului intern trebuie să garanteze cu un grad rezonabil de certitudine realizarea obiectivelor societății".

Scanned with OKEN Scanner

obiectivele vor fi atinse. Într-adevăr, un control intern care ar viza o funcţionare perfectă pentru a atinge în mod sigur rezultatele scontate ar fi paralizant şi foarte scump, deci nerealist. Controlul intern nu a fost conceput pentru a garanta reuşita organizaţiei, obiectivul său fiind relativ şi neabsolut.

Pentru a atinge acest obiectiv general, se atribuie obiective permanente controlului intern, pe care le regăsim de altfel în definiţia ordinului experţilor contabili şi în definiţiile ulterioare. Din 1978, Institutul de Auditori Interni (I.I.A.) defineşte 4 obiective reluate de Norma 2110.A2 (*cf.* Prima parte, cap. 5). Ca urmare a definiţiei Ordinului Experţilor Contabili, comentatorul poate să le grupeze în 4 rubrici:

- securitatea activelor,
- calitatea informaţiilor,
- respectarea directivelor,
- optimizarea resurselor.

1 – Securitatea activelor

Primele enunţuri ale regulii vorbesc despre "protecţia şi apărarea Patrimoniului", terminologie reluată de Norma 2110.A2. Într-adevăr, un bun sistem de control intern trebuie să vizeze conservarea patrimoniului întreprinderii. Dar noţiunea trebuie extinsă şi trebuie să se refere nu numai la activele imobiliare de orice natură, stocurile, activele imateriale, dar şi la alte elemente nu mai puţin esenţiale:

- Oamenii, care constituie elementul cel mai preţios al patrimoniului întreprinderii; şi regăsim aici noţiunea de risc, în sensul cel mai larg al termenului: securitate, risc social.

- Imaginea întreprinderii care poate fi distrusă de un incident fortuit datorat unui slab control asupra operaţiunilor (*cf.* accidentele, cunoscute de toţi, de la Amoco Cadiz sau de la Exxon Valdez care au prejudiciat grav societăţile implicate).

În cele din urmă, şi pentru a fi completă, am putea adăuga pe lista activelor care trebuie protejate în mod valabil de către sistemul de Control Intern, tehnologia (atât tehnică cât şi de gestiune) precum şi informaţiile confidenţiale ale întreprinderii.

Scanned with OKEN Scanner

2 – Calitatea informațiilor

Imaginea întreprinderii se reflectă în informațiile pe care le oferă în exterior și care se referă la activitățile și la realizările sale. Este necesar ca totul să fie la locul lui pentru ca "mașina de fabricare a informațiilor" să funcționeze fără greșeli și fără omisiuni.

Mai exact, aceste controale interne trebuie să permită lanțului de informații să fie:

- fiabile și controlabile,
- exhaustive,
- pertinente,
- disponibile.

➢ Fiabile și controlabile

Nu este suficient ca o informație să fie bună, în plus trebuie ca sistemul să permită verificarea exactității sale. Astfel afirmăm că orice control intern trebuie să fie prevăzut cu un sistem de dovezi fără de care nu există nici garanție, nici justificare posibilă. Pentru contabil acesta va fi sistemul de arhivare și de păstrare a documentelor, pentru responsabilul de fabricație va fi înregistrarea temperaturilor, a presiunilor și a debitelor. "Cutia neagră" a avioanelor răspunde acestei preocupări și este din acest punct de vedere – un element important al Controlului Intern aplicat pentru verificarea informațiilor.

➢ Exhaustive

Nu servește la nimic să ai informații exacte dacă nu sunt complete. Ceea ce înseamnă că sistemul de control intern trebuie să asigure calitatea înregistrărilor la originea datelor de bază și să facă în așa fel încât toate elementele să fie luate în considerare în timpul procesării lor.

➢ Pertinente

Informația trebuie să fie mereu adaptată la scopul urmărit, altfel este inutilă. În zilele noastre, bazele de date generează adesea fluxuri excesive de informații,

Scanned with OKEN Scanner

o abundenţă de bunuri care în cele din urmă ne îngreunează munca şi nu ajută la sporirea cunoştinţelor.

➢ Disponibile

Fiecare cunoaşte exemple de informaţii care sosesc prea târziu sau care nu sunt uşor accesibile. Şi în acest caz controlul intern adaptat trebuie să evite astfel de situaţii.

Aceste probleme vor fi tratate mai în detaliu în paragraful referitor la analiza sistemelor de informare. Însă trebuie observat că obiectivul general rezervat aici controlului intern se referă la toate informaţiile, inclusiv la cele care nu aparţin nici unui sistem.

3 – Respectarea directivelor

Este o noţiune mai largă decât "respectarea legilor, a regulamentelor şi contractelor" aşa cum se menţionează in Norma 2110.A2. Într-adevăr, directivele înglobează foarte firesc dispoziţiile legislative şi de reglementare, însă ele nu se limitează la legi, regulamente şi contracte (pot exista dispozitive individuale sau conjuncturale). Or, dispozitivele de control intern trebuie să facă astfel încât auditurile de conformitate să descopere puncte slabe, erori sau insuficienţe datorate nerespectării instrucţiunilor. Motivele principale ale acestui fenomen pot fi foarte diferite: slabă comunicare, lipsa supervizării, neclaritatea sarcinilor etc. În toate cazurile este vorba de calitatea Controlului Intern.

Acest aspect limitativ al controlului intern care îşi impune să respecte atât regulile interne cât şi cele externe îl vom mai întâlni şi în analiza dispozitivelor (reguli ce trebuie respectate: capitolul 3).

4 – Optimizarea resurselor

Reprezintă ceea ce I.I.A. numeşte "utilizarea economicoasă şi eficace a resurselor". Este al patrulea obiectiv permanent al Controlului Intern a cărui luare în considerare este apreciată în auditurile de eficacitate. Mijloacele de care dispune întreprinderea sunt utilizate in mod optim? Are mijloacele necesare pentru a-şi pune în aplicare politica? Acest imperativ, în sensul celei mai mari eficacităţi, este un element important pe care Controlul Intern trebuie să-l ia în considerare pentru a permite ca activităţile întreprinderii să crească şi să prospere.

Scanned with OKEN Scanner

Norma 2110.A1 mai adaugă faptul că auditorul trebuie să supravegheze şi să evalueze eficacitatea sistemului de management al riscurilor organizaţiei. Acest lucru presupune ca gestionarul să-şi administreze riscurile. Acest imperativ privind gestiunea – efectuată cu ajutorul diferitelor mijloace (cartografia riscurilor) – trebuie considerat a fi un obiectiv suplimentar al controlului intern.

A îndeplini aceste 4 obiective înseamnă a face o alegere serioasă în privinţa bunului control asupra activităţilor. În acest sens se poate spune că cele patru obiective de control intern dau definiţiei conceptului o dimensiune operaţională.

Aceste obiective reprezintă fundalul pe care fiecare îşi va înscrie activitatea, din vârful până la baza piramidei ierarhice. Nu sunt redundante cu obiectivele specifice ale fiecăruia, discutate la capitolul 3. Însă acum ne aflăm în alt registru: cel al generalului, nu al particularului, cel al principiilor, nu al aplicării. Autorii COSO, preocupaţi de universalitate şi dorind să ţintească sus, s-au adresat încă de la început responsabililor din vârful ierarhiei: asupra căror probleme trebuie concentrată atenţia pentru a "avea o siguranţă rezonabilă că vor fi atinse obiectivele"? Şi printre aceste condiţii necesare figurează şi necesitatea fiecăruia de a implementa "activităţi de control".

Cu alte cuvinte, un dispozitiv de control intern trebuie să fie conceput şi organizat din două puncte de vedere:

- controlul intern al entităţii: care sunt regulile care guvernează o "organizaţie" pentru a permite controlului intern să se aplice şi să prospere. Astfel se poate avea un bun control asupra entităţii.

- de asemenea, în cadrul astfel definit, cum se va organiza fiecare pentru a-şi administra cât mai bine afacerile. Astfel se poate avea un controlul intern consolidat asupra fiecărei activităţi.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 2

CONTROLUL INTERN AL UNEI ENTITĂȚI SAU BUNUL CONTROL ASUPRA UNEI ORGANIZAȚII

Pe bună dreptate COSO îl reprezintă în mod simbolic printr-o piramidă[1] formată din cinci elemente esențiale, în sensul filozofic al termenului:

- un mediu de control,
- o evaluare a riscurilor,
- activități de control,
- o informare şi o comunicare,
- un pilotaj

A – UN MEDIU DE CONTROL FAVORABIL

Înțelegem prin asta necesitatea imperioasă de a avea:
- o etică,
- o politică,
- o organizare.

care să pună în aplicare virtuțile la care ne aşteptăm de la sistemul însuşi:

- O Etică: virtutea exemplului este în acest caz fundamentală. Un dispozitiv de control intern nu va putea creşte şi prospera dacă nu se încadrează într-un context în care valorile de etică sunt privilegiate. Acest lucru înseamnă că existența codurilor de conduită şi a regulilor de etică, aplicarea normelor de comportament moral – la vederea şi cu ştirea tuturor – condiționează

[1] Cf. "La nouvelle pratique du Contrôle Interne". Coopers Lybrand / I.F.A.C.I.

Scanned with OKEN Scanner

supravieţuirea controlului intern în cadrul unei organizaţii. Managementul, şi la cel mai înalt nivel, trebuie să fie un exemplu nu doar prin discursul utilizat ci şi prin comportamentul faţă de personal, clienţi, furnizori, administraţii...

Atunci când conducerea evită controalele, când încalcă normele de conduită morală, acest lucru înseamnă o prejudiciere a controlului intern. Astfel, îi minimizează implementarea şi subminează bunul control asupra operaţiunilor.

- **O Politică:** politica organizaţiei trebuie de asemenea să fie exemplară. Trebuie să înţelegem prin asta delegări de competenţă clar definite, o permanentă adaptare a competenţelor la posturile atribuite (şi nu invers), obiective realiste şi realizabile, o gestionare a Resurselor umane transparentă şi cunoscută de toată lumea. Toate aceste elemente vor constitui suportul pe care se va construi controlul intern. "Scrisorile de reprezentare", care există în cadrul unor mari grupuri internaţionale şi prin care Direcţiile generale ale filialelor atestă faptul că politica adoptată nu se află în contradicţie cu principiile fundamentale, participă la această angajare necesară pentru respectarea regulilor de control intern.

- **O Organizare:** organizaţia însăşi trebuie să exprime această politică. Consiliul de administraţie trebuie să-şi exercite din plin rolul; la fel şi Comitetul de audit, dacă există unul. Controlul intern nu se poate exercita dacă există doar administratori pasivi, sau dacă delegările de competenţă nu sunt nici clar definite, nici respectate, sau dacă organizaţia însăşi nu este adaptată la obiectivele fixate.

Interpretarea acestei noţiuni a mediului de control conduce la două observaţii:

- *Prima observaţie*: atunci când auditorii interni întâlnesc o disfuncţie în urma căreia diagnostichează un mediu slab de control (care nu poate afecta decât o activitate specifică, cu toate că...), aceştia din urmă se vor regăsi într-o situaţie destul de ruşinoasă. Cum să transmită acest mesaj? Cum să facă astfel încât cultura să evolueze într-o bună direcţie? Ce recomandări putem face pentru a spera la o îmbunătăţire?

Situaţie dificilă care nu poate fi soluţionată decât in timp şi cu condiţia ca responsabilul auditului intern să dispună de autoritatea necesară. Lucru care nu se întâmplă mereu.

- *A doua observaţie:* acest element capital al Controlului intern al unei entităţi care este mediul de control explică şi justifică dezbaterile şi evoluţia ideilor care se rotesc în jurul noţiunii de guvernare a întreprinderii (Corporate

Scanned with OKEN Scanner

Governance) despre care vom discuta în cea de-a cincea parte a acestei lucrări. Este vorba şi aici de acelaşi tip de preocupări.

Dar presupunând că suportul pe care putem construi este solid, o altă preocupare trebuie neapărat să găsească soluţii bune: este vorba de sensibilizarea cu privire la riscuri.

B – O EVALUARE A RISCURILOR

Un bun control asupra activităţilor, atingerea obiectivelor, înseamnă înainte de toate administrarea riscurilor. Într-adevăr orice entitate este supusă riscurilor: riscuri proprii funcţionării organizaţiei înseşi şi riscuri specifice fiecărei activităţi. În scopul evitării riscurilor inacceptabile, întreprinderea, organizaţia, creează dispozitive de control intern, dispozitive calculate dacă este posibil "cât mai corect", tolerând "riscurile acceptabile". Fiecare cunoaşte acest lucru şi anume că trebuie să ştim să riscăm pentru a avansa chiar dacă am putea "pierde partida" aşa cum bine remarca Preşedintele Phily[1]; dar trebuie totuşi să căutăm să le identificăm pentru a le aprecia corect.

Or entitatea ai cărei responsabili nu s-ar preocupa decât de departe de identificarea şi evaluarea riscurilor existente, atât externe cât şi interne, atât la nivel global cât şi la nivelul fiecărei activităţi, acea entitate nu ar putea spera să construiască un control intern de calitate. Într-adevăr, cum să pretindem să implementăm dispozitive adecvate dacă nu cunoaştem – sau nu cunoaştem pe deplin – riscurile pe care trebuie să le evitam?

Acest adevăr evident – condiţionat de existenţa Risk Managementului eficace – pare a fi uitat în totalitate de către operatorii francezi. Michel FAUTRAT a prezentat un sondaj efectuat de Ernst and Young şi IFACI în mai multe ţări din Europa[2]. Reiese din acest sondaj că doar 53% din întreprinderile franceze consideră Risk Managementul ca "un element determinant", că 42% dintre ele rămân sceptice în ceea ce priveşte eficacitatea unui dispozitiv destinat asigurării unui bun control asupra riscurilor; este Controlul intern! Putem adăuga şi faptul că doar un sfert din întreprinderile franceze au implementat o infrastructură formalizată destinată unui bun control asupra riscurilor şi că 45% nu au responsabilizat în mod formal conducerea în aceasta privinţă. În faţa unei

[1] Xavier DE PHILY – "Osons prendre des risques" , Revista Audit, nr. 144.
[2] Michel FAUTRAT "Management des risques", in revista Audit, nr. 144.

Scanned with OKEN Scanner

situaţii atât de îngrijorătoare, rolul auditului intern, şi în special rolul său pedagogic, este esenţial.

A dispune de o organizare şi de tehnici care să permită evaluarea riscurilor, constituie deci un element fundamental al acestei piramide care simbolizează controlul intern al unei entităţi. "Noua practică a controlului intern"[1] demonstrează de ce şi cum evaluarea riscurilor presupune definirea obiectivelor şi condiţiile care trebuie luate în considerare în vederea unei bune evaluări. Printre acestea trebuie să lăsăm un loc special gestionării schimbării: oamenii se schimbă, metodele se schimbă, organizările şi politicile se schimbă deci riscurile se schimbă şi în consecinţă controlul intern este condamnat la o adaptare permanentă.

Auditorii interni sunt atenţi la această adaptare constantă atunci când urmăresc insuficienţele ce rezultă din uzura sistemelor instituite. Aceştia vor fi şi mai atenţi dacă n-ar exista un Risk Manager în cadrul organizaţiei lor. Într-adevăr, Auditul Intern va fi acela care va întocmi cartografia riscurilor întreprinderii, punct de plecare a oricărei analize ulterioare.

C – ACTIVITĂŢI DE CONTROL

Este cel de-al treilea etaj al piramidei lui COSO, a treia componentă a Controlului Intern al unei entităţi. Aceste "activităţi de control" sunt "dispozitivele specifice" ale fiecăruia, care îi vor permite să-şi administreze propriile activităţi în conformitate cu unele obiective generale ale Controlului Intern. Aceste "dispozitive" vor varia în funcţie de entitate şi de cultura acesteia, în funcţie de natura activităţilor, în funcţie de obişnuinţele de lucru ale managerilor... pentru a nu mai spune că sunt în număr mare. Dar vom vedea (capitolul 3) că putem să le aranjăm într-o anumită ordine în funcţie de bunul control exercitat asupra activităţilor, şi că – astfel – le acordăm o virtute specială: coerenţa. Unele dintre aceste dispozitive sunt proprii entităţii, pentru a evita riscurile generale; altele – mai numeroase – sunt proprii fiecărei activităţi.

Dar ceea ce este clar exprimat aici este că nu poate exista un control intern în cadrul unei entităţi dacă nu există, la fiecare eşalon, activităţi de control în vederea evitării riscurilor.

[1] "La nouvelle pratique du contrôle interne", Coopers-Lybrand / IFACI, Editions d'Organisation.

Scanned with OKEN Scanner

Această piramidă are nevoie de un cadru şi de un acoperiş: sunt ultimele elemente.

D – INFORMAREA ŞI COMUNICAREA

Elementele disparate ale controlului intern trebuie să poată să-şi joace rolul cu suplețe şi în acest scop să fie cunoscute de toţi cei care – direct sau indirect – vor trebui să le implementeze sau să le întâlnească. Transparenţa trebuie să fie deci regula: nici o reţinere de informaţii, nici un fel de circuite de comunicare excesiv de complexe, nici o informaţie vagă, nici o revenire asupra propriei sale activităţi, toate sunt elemente care dăunează bunului control asupra ansamblului. Într-adevăr, dacă informaţia adecvată nu ajunge la diferiţii participanţi, fie pentru că este incompletă sau de proastă calitate, fie pentru că este deficitară comunicarea, sau chiar lipseşte, rezultă că cei interesaţi sunt prost informaţi asupra riscurilor lor. Neavând o bună percepţie a riscurilor lor, cum a fost deja menţionat, aceştia nu pot spera să conceapă un dispozitiv de control intern eficace.

Vom vedea (capitolul 3) că sistemul de informare al fiecăruia participă la calitatea informaţiei adresată entităţii în întregime: sunt cărămizile piramidei.

E – PILOTAJUL

Alain MIKOL[1] aminteşte că responsabilii întreprinderii fac uneori Control Intern fără să ştie. Într-adevăr, fiecare responsabil oriunde s-ar afla, se organizează pentru a-şi conduce activitatea: acesta va defini sarcinile fiecăruia, va pune la punct metodele de lucru, se va dota cu un sistem de informare, va superviza activităţile personalului său, etc. Astfel, acesta va institui şi va menţine un sistem de Control Intern. Ceea ce înseamnă că, în mod evident, controlul intern este mai întâi problema responsabililor, că orice discurs, orice formare profesională despre controlul intern se adresează lor, că este de datoria lor să îl definească şi să îl organizeze. Lucrarea recent apărută şi deja citată în "Noua practică a Controlului Intern" subliniază şi demonstrează că implementarea mediului de control este problema managementului. Şi de aceea Rapoartele Auditului Intern se adresează managerilor pentru că este vorba de îmbunătăţirea

[1] Alain MIKOL – Revista citată: RFC ianuarie 1991.

Scanned with OKEN Scanner

dispoziţiilor a căror definire, implementare şi control şi le asumă – sau trebuie să şi le asume.

Un responsabil, un manager care "ar subcontracta" controlul său intern unor terţi nu îşi va mai îndeplini obligaţiile. Regăsim aici afirmată şi justificată incompatibilitatea esenţială (în sensul filozofic al termenului) între organizare / metode şi Auditul Intern; auditorul intern nu ar putea să se substituie Responsabilului în implementarea controlului său intern fără a crea o situaţie imposibilă în momentul în care va trebui să aprecieze acest control intern.

Ceea ce nu înseamnă că managerul nu poate fi înconjurat de specialişti care să îl sfătuiască şi să îl sprijine în conceperea sau în îmbunătăţirea acestor dispozitive; însă el rămâne managerul proiectului.

De aceea pregătirea profesională a managerului trebuie să cuprindă o iniţiere în Controlul Intern. Am putea să o numim, pentru a evita să fim prea ezoterici, "dispoziţiile *ce trebuie adoptate pentru a deţine un bun control asupra activităţii sale*". Unele întreprinderi mari, au organizat astfel adevărate sesiuni de pregătire pentru manageri, ilustrate prin exemple provenind din contextul însuşi al întreprinderii. Astfel de iniţiative trebuie încurajate: ele permit Controlului Intern să se propage şi să se extindă în toate sectoarele organizaţiilor. Ele mai permit ca rezultat indirect o eficacitate mărită a Auditului Intern. Pentru cei care ştiu foarte bine ce este controlul intern şi ce trebuie să facă pentru a-l implementa, nu va fi necesar să explicăm prea mult funcţia Auditului Intern pentru a face să se înţeleagă mecanismul şi utilitatea acestuia.

În cadrul acestei pregătiri, într-adevăr, vom demonstra în faţa managerilor întregul mecanism al dispozitivelor de control intern, chiar acelea pe care auditorii le vor aprecia în cadrul fiecărei activităţi.

Astfel se prezintă bunul control intern exercitat asupra unei entităţi aşa cum a fost propus de către COSO. Am putea, în acelaşi fel, să-l descriem pe cel propus de COCO însă am găsi aceleaşi ingrediente dar clasate şi grupate diferit.

În toate aceste prezentări există o omisiune pe care ar trebui să o reparăm. La clasificarea COSO în cinci elemente, putem adăuga o a şasea componentă a Controlului Intern al unei entităţi: este Auditul intern. Acolo unde există o funcţie de audit intern, însărcinată cu aprecierea şi îmbunătăţirea controlului intern putem spune că acesta din urmă este de mai bună calitate. Funcţia de Audit contribuie deci la constituirea unui control intern îmbunătăţit.

Scanned with OKEN Scanner

Observația referitoare la mediul de control vizează de asemenea, dar într-o mai mică măsură (cf. tabelul din capitolul 3) – celelalte patru componente. Atunci când auditorii interni vor actualiza un punct slab, o insuficiență rezultând din una dintre aceste patru componente, recomandarea nu va fi ușor de elaborat – și cu atât mai puțin ușor de implementat. Într-adevăr, a remedia evaluarea riscurilor sau calitatea comunicării înseamnă de asemenea a ajunge la esențial în ceea ce privește organizarea și cultura.

Pentru a intra din nou în detalii și deci în imediata eficacitate, trebuie să punem ordine în activitățile de control și în acest scop să le aranjăm în cadrul unui bun control asupra activităților.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 3

CONTROLUL INTERN AL UNEI ACTIVITĂȚI

Bunul control asupra fiecărei activităţi este parte integrantă din cadrul de control al entităţii. Însă acesta din urmă este apreciat într-o manieră globală, în timp ce primul este apreciat într-o manieră specifică. Ceea ce nu înseamnă că elementele controlului intern al entităţii nu au efect asupra fiecărei activităţi însă gradul nu este acelaşi după cum se arată în tabelul de mai jos[1];

	Auditul unei entităţi	Auditul unei activităţi
• Mediu de control	90 %	10 %
• Evaluarea riscului	20 %	80 %
• Activităţi de control	10 %	90 %
• Informare şi comunicare	20 %	80 %
• Pilotaj	50 %	50 %

Acest tabel indică clar că "mediul de control", chestiune de cultură, este mai întâi de toate problema întreprinderii luată în ansamblu, fără a neglija totuşi câteva culturi specifice care pot fi proprii fiecărei activităţi (10 %).

Însă ceea ce ne va interesa în mod special sunt activităţile de control (denumite "proceduri de control" în lucrările pregătitoare ale COSO). Într-adevăr, evaluarea prin riscuri, mijloacele implementate pentru a face faţă acestora din urmă şi maniera în care comunicăm trebuie să fie sarcina fiecărui responsabil pentru activitatea sa proprie. Subzistă (10 la 20%) considerarea acestor noţiuni pentru riscurile referitoare la entitatea luată în ansamblu, adică controlul intern al Direcţiei Generale.

[1] Conform I.I.A.

Scanned with OKEN Scanner

În final fiecare trebuie să înţeleagă problema ţinând cont de particularităţile activităţii sale şi implementând un **bun control asupra activităţilor** pentru a ordona aceste "activităţi de control" pe care le vom denumi de acum înainte dispozitive de control intern.

Însă cele trei etape prealabile trebuie să preceadă punerea în ordine a acestei nebuloase imperceptibile.

A – ETAPELE PREALABILE

Etapele prealabile implementării unui dispozitiv de Control Intern, oricare ar fi acesta, sunt:

- definirea misiunii,
- identificarea factorilor de reuşită,
- cunoaşterea "regulilor care trebuie respectate".

1 – Misiunea

Orice funcţie se exercită în cadrul unei politici şi fiecare responsabil trebuie să definească, sau măcar să cunoască, politica pe care trebuie să o ducă: pentru responsabilul cu întreţinerea trebuie să existe o politică de întreţinere, în timp ce pentru responsabilul recrutării, o politică de recrutare.

Fiecare politică va defini aşadar care este **misiunea** responsabilului precizând:

- ce acţiuni trebuie să întreprindă,
- în ce domeniu le va exercita,
- în ce scop.

Este evident că pentru o aceeaşi activitate sunt posibile mai multe politici şi că, în funcţie de care dintre ele o vom alege, cel mai bun control intern de aplicat în scopul atingerii obiectivelor nu va fi acelaşi. Nu ne vom folosi de aceleaşi mijloace, oamenii nu vor avea aceeaşi pregătire, sistemul de informare nu va oferi aceleaşi informaţii, etc. În consecinţă, cum am putea să ne lansăm în implementarea unui control intern adecvat dacă misiunea nu este cunoscută în prealabil. Şi de aceea Auditorul Intern care va trebui să aprecieze aceste dispozitive de control nu va putea să facă acest lucru decât cunoscând misiunea

Scanned with OKEN Scanner

încredințată Responsabilului. Aceasta va fi prima sa întrebare: *care este misiunea dvs.*? Însă trebuie menționat faptul că un răspuns de calitate presupune să întrebăm "De ce?" după ce întrebăm "Ce?".

■ **Exemplu**

1. Putem să ne imaginăm pentru responsabilul unui serviciu de întreținere trei politici posibile:

► *Prima Politică: întreținerea are drept finalitate prevenirea, cu orice preț, a panei sau incidentului în scopul evitării defectării mașinilor: trebuie deci să avem în permanență la dispoziție rezerve de piese indispensabile care s-ar putea strica. Această politică se aplică atunci când ne hotărâm să maximizăm Producția,*

► *A doua politică: întreținerea are drept finalitate să permită materialului să fie în stare de funcționare cât mai mult timp posibil. Încercăm deci să reducem cheltuielile de investiție recurgând mai degrabă la reparație decât la înlocuire.*

► *A treia politică: repararea conform celui mai bun raport calitate / preț. Obiectivul este deci reducerea cheltuielilor de întreținere, deci a cheltuielilor de exploatare.*

În funcție de prioritatea de producție, cheltuielile de investiție sau cheltuielile de exploatare, ne dăm seama de faptul că dispozitivele de control intern implementate de către responsabil nu vor fi aceleași.

2. Același lucru se întâmplă și cu responsabilul de vânzări ale unui produs; politicile posibile vor fi diferite în funcție de prioritate:

- *cifra de afaceri,*
- *marja,*
- *atragerea unei clientele fidele.*

Și am putea continua cu exemplele.

2 – Factorii de reușită

Este de asemenea o etapă prealabilă a cărei cunoaștere este necesară pentru a alege cu perspicacitate modalitățile de implementare a dispozitivelor de Control Intern în vederea atingerii obiectivului fixat. Acești factori de reușită sunt elementele fără de care misiunea nu poate fi îndeplinită. Aceștia se caracterizează prin faptul că se află în mâinile responsabilului care trebuie să și-i procure.

Scanned with OKEN Scanner

■ Exemplu

Astfel, în primul nostru exemplu despre politica de întreţinere şi în cazul în care politica de prevenire este aplicată, aceasta va avea nevoie:

- *de un material care să permită auscultarea maşinilor în funcţionare continuă,*
- *o bază statistică cu privire la frecvenţa şi la natura penelor şi a incidentelor,*
- *un personal care să aibă competenţa tehnică cerută,*
- *piese de schimb care să se afle la dispoziţie imediată.*

Este de datoria responsabilului să impună îndeplinirea acestor factori de reuşită din momentul în care acesta acceptă misiunea care i-a fost încredinţată. Altfel, este inutil să mergem mai departe şi deci să implementăm un control intern, din moment ce ştim că politica aplicată nu este realizabilă aşa cum s-a recomandat mai sus.

Factorii de reuşită, exprimaţi prin **necesităţi** vor fi materializaţi la rubrica "Mijloace". Trebuie ca aceştia să fie perfect identificaţi de către responsabil, fiind de datoria lui să îşi modifice conţinutul misiunii dacă nu poate să-i îndeplinească.

Ne dăm seama deja cât de iluzoriu este orice demers de control intern care n-a fost precedat de definirea unei politici. Însă există o a treia etapă prealabilă a cărei cunoaştere este de asemenea necesară pentru apreciere.

3 – Regulile care trebuie respectate

Misiunea încredinţată nu poate, nu trebuie să fie îndeplinită cu orice preţ şi orice s-ar întâmpla! Există limite care nu trebuie depăşite şi care sunt de două tipuri:

- Limite fixate de regulile de etică: dispoziţii legale bineînţeles, dar şi reguli de etică a întreprinderii. Nu vom dezvolta cifra de afaceri distribuind mită, sau nu vom încălca dispoziţiile legale cu privire la constituirea prevederilor sau nu vom concedia un salariat pentru a angaja un concurent în condiţii neloiale, etc.
  Aceste dispoziţii trasează un cadru în afara căruia acţiunea nu se va putea situa: controlul intern trebuie să ia în considerare acest aspect.

Scanned with OKEN Scanner

- A doua limită: sunt frontierele "tehnice" în sensul cel mai larg al termenului. Acesta este cazul capacităţii de producţie a maşinilor, sau al scadenţarului fiscal care trebuie respectat, sau al obligaţiilor juridice, sau al limitelor impuse posibilităţilor de împrumut, etc. Şi în acest caz trebuie să facem inventarul acestor dispoziţii, care provoacă responsabilului atâtea constrângeri de care acesta trebuie să ţină cont.

Realizăm că aceste dispoziţii, de care responsabilul trebuie să ştie, nu se află nici sub dependenţa sa nici sub influenţa sa. Sunt constrângeri, reguli externe, care i se impun, de care el trebuie să ţină cont şi pe care trebuie să le cunoască cu exactitate.

Însă, *a contrario*, aceasta înseamnă de asemenea că doar cunoaşterea regulilor care privesc misiunea este necesară, şi doar ea. Sunt eliminate şi toate acele reglementări vagi care îngreunează activitatea fiecăruia şi care nu sunt în legătură directă cu realizarea misiunii. A aprecia controlul intern înseamnă şi a uşura activitatea: vom regăsi aici un punct important deja evocat:

■ **Exemplu**

Responsabilul funcţiei de recrutare va trebui să respecte în orice situaţie, şi să se organizeze pentru a realiza:

- *legislaţia dreptului la muncă cu privire la angajare,*
- *convenţiile colective din sectorul său,*
- *acordurile profesionale, dacă există,*
- *codul de conduită al întreprinderii,*
- *procedura de recrutare,*
- *eventual, bugetele pentru efectivul de salariaţi dacă se impun.*

Aceste etape prealabile fiind definite, dispozitivele vor putea fi implementate într-o manieră ordonată, fiind convenit că ceea ce urmează constituie dispozitivele generale ale controlului intern, adică tot atâtea titluri de capitol sub care se ordonează dispozitivele specifice proprii fiecărei activităţi.

B – DISPOZITIVELE DE CONTROL INTERN

Putem grupa în şase rubrici ansamblul dispozitivelor de Control Intern pe care fiecare manager trebuie să le implementeze.

Cu ocazia fiecărei misiuni de Audit, punctele slabe, insuficienţele, disfuncţiile sau erorile evidenţiate de către auditor îşi vor găsi întotdeauna cauza

Scanned with OKEN Scanner

primară în defectul unuia dintre dispozitivele de control intern implementat de către responsabil (sau care n-a fost implementat). Trebuie deci ca managerii să dispună de o cunoaştere precisă, ca şi auditorii interni a căror sarcină va fi de a le aprecia. Vom vedea (Partea a treia) că această apreciere trece prin examinarea dispozitivelor specifice fiecărei activităţi, care sunt identificate graţie "Chestionarelor de Control Intern" (Capitolul 4). Or, aceste dispozitive nu constituie un ansamblu vag, sunt în număr finit, iar gruparea lor dă coerenţă Controlului Intern.

Aceste dispozitive pot fi grupate sub următoarele rubrici:
- obiectivele,
- mijloacele,
- sistemele de informare,
- organizarea,
- procedurile,
- supervizarea.

Să ne amintim că – last but not least – cadrul astfel prezentat nu este singurul posibil. Există şi alte grupări, însă în principal întâlnim aceleaşi noţiuni; **important este să existe un cadru.**

1 – Obiectivele

"Cel care nu are obiective nu riscă să le atingă" spune înţelepciunea populară, care mai citează si cuvintele lui Seneca *"nu există vânt favorabil pentru acela care nu ştie încotro merge"*. Aceasta înseamnă că politica, prima datorie a responsabilului, după precizarea obiectului misiunii, este de a defini scopurile care trebuie atinse pentru a îndeplini sarcina încredinţată.

Aceste obiective trebuie să fie introduse în cadrul **obiectivelor generale** ale Controlului Intern, deja analizate şi ne este de ajuns să amintim:
- securitatea activelor,
- calitatea informaţiilor,
- respectarea directivelor,
- optimizarea Resurselor.

Plecând de la aceste obiective generale, şi având grijă ca ele să fie respectate, fiecare responsabil defineşte obiectivele specifice ale misiunii sale, care sunt apreciate de către Auditorul intern în funcţie de criteriile menţionate în continuare:

Scanned with OKEN Scanner

- Trebuie să participe la realizarea misiunii încredințate responsabilului: conformitatea între obiective și misiune constituie deci o condiție indispensabilă pentru coerența și utilitatea obiectivelor menționate.
- Trebuie să fie repartizate în interiorul serviciului: fiecare obiectiv specific se realizează prin realizarea cumulată de sub-obiective încredințate responsabililor operaționali ai serviciului. O bună organizare trebuie să constea în:
  - o construcție piramidală a obiectivelor a cărei totalitate concurează la realizarea obiectivului general;
  - performanțe încredințate fiecăruia în funcție de obiective în scopul ca acestea să fie traduse în realitatea operațională.
- Trebuie să fie măsurabile, adică exprimate în termeni numerici: valori obiective de atins sau de depășit, rapoarte, indicatori de activitate sau de calitate (fără a uita că și calitatea se măsoară). Astfel, nu vom spune *"Dl. X trebuie să vegheze la calitatea facturării clientelei"*, ci *"erorile de facturare nu trebuie să depășească cu 1/10000 suma totală a facturilor"* (de exemplu).
- Trebuie să poată fi monitorizate prin sistemul de informare ce se află la dispoziția managementului, care trebuie să fie construit în funcție de natura obiectivelor încredințate fiecăruia.
- Trebuie să se încadreze în timp.
- Trebuie să fie ambițioase, ceea ce exclude orice confuzie privind normele.

Orice abatere de la aceste principii va constitui o slăbiciune a sistemului de Control Intern al activității avute în vedere, tot așa cum absența obiectivelor entității este un punct slab al întregii organizații.

2 – Mijloacele

Ele permit realizarea obiectivelor: sunt ele oare adaptate obiectivelor fixate? Examinarea acestei întrebări scoate adesea în evidență grave distorsiuni, surse de eșecuri și de ineficacitate. Tradițional, verificarea adaptării mijloacelor înseamnă a privi:

2.1 – Mijloacele umane

Unde problema esențială este mai degrabă cea a calității decât cea a cantității. În lipsa unui personal competent, orice sistem de Control Intern este condamnat

Scanned with OKEN Scanner

şi sunt numeroase cazurile în care anomaliile au drept cauză o pregătire insuficientă sau, ceea ce înseamnă acelaşi lucru, o pregătire neactualizată. Această observaţie priveşte 3 activităţi:

- ***Recrutarea***: a recruta nu înseamnă doar a angaja persoanele într-un număr ce corespunde necesităţilor, ci înseamnă mai degrabă a angaja persoanele care dispun de competenţele cerute, sau cel puţin de capacităţile necesare pentru a le obţine. De aceea este atât de greu să organizăm un Plan de recrutare, deoarece a căuta profilul necesar pentru nevoia imediată este relativ uşor, dar a prevedea profilul dorit pentru necesitatea viitoare este o problemă mult mai delicată. Motiv pentru care pregătirea permanentă este preocuparea complementară a recrutării.
- ***Pregătirea profesională permanentă*** permite în acelaşi timp compensarea insuficienţelor recrutării, actualizarea cunoştinţelor personalului, având în vedere progresele tehnologice, şi promovarea internă. Dacă aceste trei elemente nu sunt luate în calcul riscăm să avem un control intern fragil deoarece competenţa va lipsi în unele puncte strategice. Astfel, întreprinderile au cunoscut numeroase dificultăţi numind într-o manieră rapidă pe posturi de responsabilitate care necesitau cunoştinţe tehnice precise, cadre de înalt nivel cu singura garanţie că au reuşit "în altă parte". Iar pregătirea pe teren, în afara faptului că deschide o perioadă periculoasă dacă nu se dovedeşte utilă ulterior, nu este întotdeauna adaptată unor situaţii complexe şi evolutive.
- ***Etica*** este a treia parte a mijloacelor umane a cărei conformitate cu obiectivele trebuie să fie verificată. Etica înseamnă cunoaşterea şi respectarea criteriilor de onestitate şi de moralitate. Arhivele judiciare sunt pline de cazuri de casieri nepotriviţi a căror recrutare nu luase îndeajuns în considerare acest tip de criteriu. Dar, dincolo de aceste cazuri excepţionale, etica înseamnă de asemenea cunoaşterea şi respectarea deontologiei meseriei şi a întreprinderii. Putem observa de altfel în legătură cu aceste subiect că în cazul lipsurilor care generează disfuncţii, una din recomandările Auditului Intern poate fi aceea de a formaliza Regulile de etică proprii întreprinderii şi cărora toţi trebuie să se conformeze.

2.2 – Mijloacele financiare

Bugetele de exploatare şi de investiţii sunt conforme cu obiectivele. Această întrebare ridică adesea probleme aparent de nerezolvat; atunci când bugetele sunt fixe sau reduse sau când nu vrem să modificăm obiectivele. Ceea ce nu înseamnă că există în mod necesar şi obligatoriu o legătură proporţională între obiective şi

Scanned with OKEN Scanner

bugete: pot exista obiective de calitate, de exemplu, care nu vor fi în legătură directă cu bugetele. Dar este de datoria auditorului să examineze dacă există vreo legătură şi, dacă da, să o măsoare şi să tragă concluziile.

2.3 – Mijloacele tehnice

Trebuie să înţelegem acest termen în sensul cel mai larg, adică atât tehnicile industriale cât şi tehnicile de gestiune şi tehnicile comerciale. Şi în acest caz, legătura cu bugetele nu este o regulă absolută. Poate că unele opţiuni industriale nu convin urmăririi obiectivelor în timp ce altele, deloc mai oneroase, ar fi mai bine adaptate.

Şi pe urmă, acest aspect acoperă toate tehnicile comerciale care sunt tot atâtea alegeri, moduri de organizare, metode de abordare a căror conformitate ar trebui apreciată; iar cele mai adecvate nu sunt neapărat cele mai oneroase.

3 – Sistemele de informare şi de pilotaj

Reprezintă al treilea dispozitiv de Control Intern, pe care îl întâlnim în cadrul tuturor activităţilor; acesta ar trebui, în mod logic, să constituie un ansamblu integrat în întreprindere, în forma unei succesiuni de tabele de bord, care se întrepătrund, având la bază juxtapunerea informaţiilor şi indicatorii folosiţi de fiecare responsabil în scopul administrării activităţii sale şi, în vârf, indicatorii reziduali şi globali necesari Direcţiei Generale. Nu se întâmplă întotdeauna aşa, iar apariţia sistemelor de pilotaj ale fiecăruia constituie adesea un ansamblu eterogen cu redundanţe, lacune, contradicţii şi în cadrul căruia Direcţiile Generale găsesc cu greu ceea ce le trebuie.

Respectarea sistemelor de informare de către auditorul intern trebuie să-l conducă la examinarea celor cinci criterii care îi vor permite să-şi exprime părerea asupra calităţii acestor dispozitive:

1 Ele trebuie să vizeze toate funcţiile

Există adesea tendinţa de a asimila *"sistemele de informare"* cu *"sistemele de informare contabile"*. Acestea din urmă sunt cu siguranţă importante, dar ele nu sunt singurele. Piramida indicatorilor trebuie să permită funcţionarea la vârf a unui anumit număr de indici în sectoare care nu ţin de

Scanned with OKEN Scanner

finanţe: securitate, mediu, social, achiziţii... tot atâtea domenii care nu se traduc direct în cifre în Bilanţul întreprinderii, dar care într-o bună gestiune necesită a fi monitorizate şi pilotate.

La fel, prin "sistem de informare" nu se subînţelege neapărat "sistem de informare informatic": există numeroase sisteme de informare care trebuie luate în considerare şi care nu ţin de tehnologia informatică.

■ **Exemplu**

Securitatea este unul din aspectele cele mai importante ale gestionării unei întreprinderi, ale imaginii sale şi ale supravieţuirii sale. Trebuie deci să putem măsura îmbunătăţirea calitativă a securităţii, şi deci să dispunem de un instrument statistic fiabil, compus din indicatorii potriviţi. Marea majoritate a întreprinderilor dispun efectiv de sisteme de informare care ţin evidenta statisticilor accidentelor şi deci care permit măsurarea evoluţiei acestora. Pot ele oare să fie considerate drept instrumente de pilotaj?

În general nu, deoarece:

- ***sunt adesea dispersate şi eterogene: fiecare instituţie are statistica sa şi nu toate contează în aceeaşi măsură.***
- ***nu permit întotdeauna analiza cauzală, ea fiind singura care permite tragerea de învăţăminte, deci progresul şi bunul control asupra fenomenelor.***
- ***sunt adesea incomplete şi nu oferă o imagine fidelă a situaţiei nereţinând decât accidentul realizat, şi fără a ţine cont de "apropierea accidentului" ("near miss" în limba engleză): cazul în care accidentul aproape că a avut loc dar... "din fericire trecea cineva pe acolo", sau "din fericire scara n-a luat foc...". Aceste statistici sunt la fel de importante ca şi cele ale cazurilor de accidente efectiv întâmplate pentru a măsura evoluţia calitativă a securităţii. În cel mai rău caz, putem trăi fără accidente într-un mediu în care calitatea securităţii se degradează în mod periculos.***

Sistemele de informare şi de pilotaj vizează deci toate activităţile şi trebuie să fie construite pentru a permite un bun control asupra acestora: acesta este obiectivul Controlului Intern.

Scanned with OKEN Scanner

2 Trebuie să fie fiabile și ușor de verificat

Am putea spune fiabile pentru că sunt ușor de verificat. Într-adevăr, o informație nu este fiabilă decât atunci când este ușor de verificat și nu este ușor de verificat decât dacă putem să o autentificăm. Auditorul intern caută sursele de informații utilizate astfel încât să poată să verifice calitatea acestora. Orice sistem de informare și de pilotaj se bazează pe calitatea informațiilor de bază, care constituie ansamblul. Acest lucru înseamnă că trebuie eliminate extrapolările, ipotezele care nu pot fi verificate, reluările necontrolate ale datelor anterioare. Din momentul ce vrem să oferim o imagine exactă a prezentului și a trecutului, trebuie să ne bazăm pe surse autentice și indiscutabile.

3 Trebuie să fie exhaustive

Ceea ce nu înseamnă că trebuie să includem aici tot și orice. Un sistem de pilotaj exhaustiv este un sistem care prezintă un indicator pe fiecare obiectiv individual. Am putea spune "indicatorul potrivit" dacă am fi siguri că nu poate exista decât unul singur. Toate obiectivele fixate fiecărei activități trebuie să poată fi măsurate și monitorizate, iar sistemul de informare trebuie să permită acest lucru.

4 Trebuie să fie disponibile în timp util

Avem toți proaspăt în memorie exemplul vânzătorului care-și primește statisticile cifrei de afaceri și ale marjei cu un decalaj de 30 de zile pe când acesta își vizitează clienții în permanență și trebuie să știe cu exactitate, și pentru fiecare dintre ei, unde se situează în raport cu obiectivele sale. În această situație, care nu este excepțională, vânzătorul care nu poate să muncească cu mâinile goale, se descurcă ținând o situație la zi notându-și informațiile în timp real, și cu toate riscurile de erori, inerente acestei practici. Este deci necesar ca informațiile să fie disponibile în momentul în care avem nevoie de ele, ceea ce în mod evident nu este întotdeauna timpul real.

A contrario, într-adevăr, trebuie uneori să denunțăm sistemele care funcționează la costuri ridicate pur și simplu pentru că vrem să obținem mai înainte de toate o informație care nu este indispensabilă decât după aceea. Ceea ce auditorul trebuie să aprecieze este conformitatea disponibilității cu necesitatea avută.

Scanned with OKEN Scanner

5 Trebuie să fie utile şi pertinente

Ceea ce corespunde criteriului calităţii: *"satisfacerea necesităţilor utilizatorilor"*. Acest simplu criteriu condamnă baza de date *" aflată la dispoziţia Preşedintelui"*, care înecat de un val de informaţii abandonează în general frumosul instrument pentru a reveni la practici mai artizanale. Pertinenţa se adaugă la utilitate în sensul că ea permite selectarea dintre indicatorii şi informaţiile "utile" a acelora care răspund cel mai bine obiectivului fixat şi care sunt deci cel mai bine adaptate.

Înţeles în sens larg "Sistemele de informare şi de pilotaj" prezintă numeroase elemente:

- controlul de gestiune şi controlul bugetar,
- tabelul de bord şi elementele sale,
- toate datele statistice utile gestionării.

Şi vom încadra în această rubrică **sistemul de comunicare,** graţie căruia fiecare va avea acces la informaţia de care are nevoie şi nimic mai mult. Aceasta înseamnă că sistemele de informare trebuie să fie eliberate de tot ceea ce nu este util aprecierii realizării obiectivelor. Vast program! Şi ceea ce demonstrează, dacă mai era nevoie, că un dispozitiv de control intern riguros poate duce la revizuiri drastice.

4 – Organizarea

"Nu controlăm decât ceea ce este organizat" spunea FAYOLLE, fiind bine înţeles că "a controla" înseamnă "a avea un bun control asupra activităţilor". Asta înseamnă că este vorba de un element foarte important în panoplia dispozitivelor de Control Intern. O organizare de calitate trebuie să respecte trei principii generale; ea se compune din patru elemente.

4.1. – Cele trei principii ce trebuie respectate

1 Adaptarea: nu există nici un model unic care ar putea servi drept referinţă pentru toţi; putem chiar să spunem că nu există panoplie de modele pe care să le putem exploata. Diversitatea organizărilor este la fel de mare pe cât poate fi diversitatea întreprinderilor: mărime, natura activităţii, obiective, mediu, structură juridică... sunt tot atâtea variabile care vor genera organizări diferite. Însă principiul esenţial este că organizarea trebuie să fie "adaptată" culturii, mediului, activităţii, etc.

Scanned with OKEN Scanner

În cadrul acestei adaptări pe care va trebui să o realizeze managerii, trebuie evitate trei situaţii periculoase:

- *organizarea anarhică*, care se poate asemăna cu o lipsă de organizare. Este aceea în care responsabilităţile nu sunt definite, nu ştim ce sarcini are fiecare şi entitatea trăieşte de pe o zi pe alta, la voia întâmplării, până la inevitabilul naufragiu.
Anarhia totală sau lipsa totală de organizare sunt puncte extreme; putem întâlni situaţii intermediare şi care se prelungesc cu o mare pierdere de eficacitate datorită faptului că s-au strecurat, în cadrul structurilor sau într-o parte dintre ele, elemente de incoerenţă.

- *organizarea excesivă*, care duce şi ea la paralizie. Aici coerenţa este totală, dar organizarea este atât de minuţioasă si regulile sunt atât de detaliate încât nimic nu scapă. Şi această situaţie se agravează şi mai mult în cazul în care contravenienţii sunt ameninţaţi cu sancţiuni. Cunoaştem cu toţii, în Franţa şi în afara Franţei, exemple de entităţi victime ale exceselor de organizare şi asta atât în cazul micilor structuri cât şi în cazul marilor grupuri sau marilor administraţii.

- *organizarea imobilă:* o organizare adaptată, este de asemenea o organizare care se adaptează în permanenţă. *"Nu îmi place dezordinea, dar mă exasperează cei care strigă "să nu ne mai mişcăm" când încă nimeni nu este la locul său"*, spunea André GIDE. Auditorul intern va contribui prin recomandările sale la această necesară şi permanentă adaptare a organizaţiei la o entitate ale cărei componente evoluează şi se transformă în continuu. Managerul care ar pretinde că se organizează o dată pentru totdeauna se va trezi, şi poate fără să-şi dea seama, în fruntea unei organizaţii care nu i-ar mai permite sa aibă un bun control asupra activităţilor.
Acest principiu de adaptare trebuie să se conjuge cu cel de-al doilea principiu: obiectivitatea.

2 **Obiectivitatea**. O organizare obiectivă este o organizare care nu se construieşte în funcţie de oameni. Acest principiu îl echilibrează pe precedentul: în mod sigur adaptabilitate, dar şi permanenţă relativă în măsura în care mutarea sau plecarea unui angajat nu trebuie să pună de fiecare dată în discuţie organizarea existentă.
A decide că postul D-lui. X, responsabil cu corespondenţa, cuprinde şi responsabilitatea telecomunicaţiilor, pentru simplul motiv că dl. X este competent şi în acest domeniu, nu este evident o alegere bună; totul va fi pus în discuţie la plecarea d-lui X, şi într-o manieră dramatică dacă am uitat motivele

Scanned with OKEN Scanner

alegerii iniţiale. În plus, majoritatea acestor anomalii contravin şi celui de-al treilea principiu pe care o bună organizare trebuie să-l respecte: securitatea.

3 **Securitatea sau separarea sarcinilor**: a se organiza, şi a se organiza cu maximum de securitate, înseamnă a repartiza sarcinile în aşa fel încât unele dintre ele, în principiu incompatibile, să nu poată fi exercitate de către una şi aceeaşi persoană. Administraţia cunoaşte deja, şi de destul de mult timp, marele principiu *"separarea ordonatorilor şi a contabililor"*; principiul separării sarcinilor răspunde aceloraşi preocupări dar lărgind domeniul de aplicare. Trei funcţii fundamentale sunt incompatibile în cadrul întreprinderii: a le pune pe toate în mâna unei singure persoane, sau doar pe două dintre ele, înseamnă a-şi asuma riscuri importante privind securitatea activelor. Aceste trei funcţii sunt:

- funcţia de autorizare (sau de decizie),
- funcţia de înregistrare contabilă,
- funcţia financiară.

Pe lângă aceste trei funcţii permanente şi incompatibile, există alte două pe care nu le întâlnim în mod sistematic:
- funcţia de deţinere,
- funcţia de control.

a) funcţia de decizie: este aceea a ordonatorului, deţinător al unui buget de exploatare sau de investiţie şi care are puterea de a angaja întreprinderea în limitele care i-au fost atribuite. Titularii acestei funcţii se regăsesc la toate nivelurile ierarhice: de la cadrul de nivel înalt, Director de uzină, care va încheia un contract important de întreţinere pentru o sumă ridicată, şi până la responsabilul cu securitatea autorizat să cumpere extinctoare. În ambele cazuri decizia le aparţine lor, fiind tot ei cei care-şi asumă consecinţele.

b) funcţia de înregistrare: este funcţia contabilă prin care orice operaţiune este înregistrată. Această funcţie de înregistrare contabilă nu este exercitată decât de către contabili; ea vizează orice persoană care introduce informaţii în lanţul de prelucrare contabilă.
Acesta este şi cazul angajatului din cadrul serviciului personal care înregistrează elementele variabile ale salariului, sau al responsabilului cu ieşirile de mărfuri care înregistrează cantităţile ieşite pe tip de produs. Odată cu dezvoltarea informaticii şi a terminalelor, acest tip de situaţie s-a dezvoltat.

Scanned with OKEN Scanner

c) funcția financiară: este actul de plată sau de colectare care trebuie să rămână autonom. Acest act de plată sau de colectare se materializează în multe forme: semnarea sau încasarea de cecuri, plătirea sau încasarea de numerar, ordine de virament, etc.
În general, această funcție este asumată de către un casier sau un specialist în finanțe, care nu poate deci exercita alte funcții.

Exercitarea a cel puțin două din aceste funcții de către aceeași persoană creează situații de risc care pun în pericol activele societății și, în cel mai bun caz, creează riscul producerii de erori și de confuzii pe care ar fi bine să le evităm. Vom vedea în cea de-a patra parte că auditorul intern dispune de un instrument pentru a aprecia separarea funcțiilor: este grila de analiză a sarcinilor.

■ **Exemplu**

Unul din cazurile cel mai frecvent întâlnite este acela al secretarei Direcției unui IMM, care se ocupă de aprovizionare și care, în această funcție:
- *comandă produsele necesare după ce a ales furnizorul potrivit,*
- *primește mărfurile și factura corespunzătoare,*
- *contabilizează cheltuiala imputând-o bugetului corespunzător,*
- *întocmește cecul și îl dă furnizorului după ce l-a semnat.*

În acest caz extrem – dar nu teoretic – tot felul de deturnări sunt de avut în vedere, pentru că se pot întâmpla, dar în afară de a deturna fonduri rămâne tentația permanentă de a camufla erorile și de a falsifica omisiunile.

Fără a ajunge la această confuzie totală, simplul fapt de a decide asupra achiziției și de a înregistra operațiunea, sau de a decide asupra achiziției și de a plăti, creează o situație de risc.

Acest lucru se întâmplă și cu:
- *contabilul care deține un carnet de cecuri și, eventual, îl utilizează;*
- *casierul care înregistrează propriile sale operațiuni în lanțul de procesare contabilă.*

Scanned with OKEN Scanner

Alte două funcţii trebuie exercitate într-o manieră autonomă:

- **Funcţia de deţinere:** cei care au aceasta funcţie sunt aceia care deţin şi păstrează bunurile fizice: magazioneri, gestionari de stocuri. Putem de asemenea să adăugăm casierii, în acest stadiu aproape nemaiexistând incompatibilitate între deţinerea valorilor şi funcţia financiară.
- **Funcţia de control:** cuvântul fiind aici înţeles în sensul de verificare şi care nu se exercită decât în cazul în care regulile întreprinderii solicită o autorizare suplimentară pentru exercitarea uneia dintre funcţiile precedente. Acesta este şi cazul "reprezentantului autorizat" care verifică înainte de plată că toate procedurile solicitate au fost respectate. În acest caz nu poate exista nici o confuzie între acela care execută şi acela care este însărcinat să controleze execuţia. Vom regăsi acest caz foarte general în momentul exercitării supervizării.

Stabilirea unei separări a sarcinilor poate pune uneori probleme, în special în cadrul întreprinderilor mijlocii unde personalul nu este prea numeros. Spunem întreprinderile "mijlocii" deoarece pentru micile întreprinderi, patronul, care constituie punctul de trecere obligatoriu poate fi considerat drept verigă de securitate din momentul în care dimensiunea organizaţiei sale îi permite să aibă cunoştinţă de toate operaţiunile care sunt procesate.

Problema apare din momentul în care trecem la dimensiunea superioară. Nu există decât două modalităţi de a răspunde:

- rotirea sarcinilor,
- rotirea personalului.

- **Rotirea sarcinilor,** prin crearea unei polivalenţe a persoanelor şi prin permutarea activităţilor unora cu activităţile altora. Acest lucru se poate face în cadrul unei echipe mici la număr (contabilitatea de exemplu), fără a modifica poziţionările ierarhice.
- **Rotirea persoanelor:** recurgem deci aici la o mutare care pretinde mai puţină polivalenţă decât formula precedentă deoarece aceasta se exercită după un ritm mai lent. Dar ea permite respectarea acestei reguli de aur: aceeaşi persoană nu rămâne niciodată pe un post sensibil prea mult timp.

Prin respectarea acestor trei principii, dispozitivul de organizare se traduce prin implementarea a patru elemente constitutive.

Scanned with OKEN Scanner

4.2 – Cele patru elemente constitutive

Acestea sunt:

- organigrama ierarhică pentru a şti cine comandă si cui comandă,
- analiza de post pentru a şti fiecare ce sarcini are,
- evidenţa competenţei de acţiune a angajaţilor şi a locului pe care aceştia îl ocupă în organizaţie pentru a cunoaşte limitele competenţei de acţiune a fiecăruia,
- elementul material care organizează mediul.

Pentru a avea un bun control, orice serviciu, orice funcţie trebuie să se organizeze în jurul acestor patru puncte:

1. **Organigrama ierarhică:** este primul document pe care auditorul trebuie să-l solicite, deoarece eventuala sa inexistenţă, va fi, încă de la început, cea care va pune probleme grave. Dar atunci când ea există, ceea ce se întâmplă din fericire cel mai adesea, organigrama ierarhică permite mai întâi buna înţelegere a funcţionării unităţii; poate apoi, printr-o simplă lectură, să semnaleze piste interesante. Ataşările ierarhice imprecise, structurile complicate îl îndeamnă pe auditor să privească lucrurile de mai aproape. În acest scop, va proceda la analize prealabile:
   - *Un audit de conformitate* pentru a vedea dacă realitatea structurală a organigramei corespunde aceleia care este descrisă în document. Acesta se va asigura de realitatea poziţionărilor ierarhice: în cadrul acestui demers, persoanele interogate identifică uneori cu greu *"cine le comandă"* în special în cazul poziţionărilor ierarhice multiple. Răspunsul la această întrebare este în general *"cine plăteşte?"* sau *"cine acordă promovările?"*. Acela este superiorul ierarhic.
   - *Un audit de conformitate* pentru a se asigura că persoanele desemnate în organigramă sunt acelea care sunt responsabile cu diferitele posturi şi asta chiar dacă structura documentului n-a variat.

   În ambele cazuri este în discuţie actualizarea organigramei. De aceea orice organigramă ierarhică trebuie să aibă menţionată data la care aceasta a fost întocmită.

   Descrierea structurilor fiind autentificată la o dată precisă, auditorul va putea înţelege relaţiile de competenţă de acţiune şi de responsabilitate, eventual va putea analiza punctele slabe şi va putea realiza teste pentru confirmare.

Scanned with OKEN Scanner

Dar pentru o bună realizare a acestei analize şi a acestei aprecieri auditorul intern va trebui de asemenea să aibă în vedere aspectele ascunse iraţionale, afective ale organizaţiei: relaţii de grup, comunităţi de foşti elevi, interacţiuni, etc... tot ceea ce nu s-a spus despre organizaţie trebuie de asemenea luat în calcul. Parte integrantă a structurii, desfăşurându-şi activitatea în mediul său cultural, auditorul intern este în mod evident bine plasat pentru a aprecia această dimensiune.

2 **Analiza de post** (sau descrierea de post) este al doilea element al unui dispozitiv de organizare. Analiza sa permite detectarea situaţiilor anormale când comparăm analizele de posturi între ele, sau analizele de posturi cu organigrama sau analizele de posturi cu observarea situaţiei pe teren. Astfel putem identifica:

- sarcini uitate şi pe care nimeni nu le îndeplineşte (sarcini fără stăpân).
- sarcini realizate de două ori, de către două persoane diferite şi uneori şi într-o manieră diferită.
- sarcini inutile.
- sarcini incompatibile sau contradictorii.

Pentru a fi completă, analiza de post trebuie să se ataşeze organigramei precizându-se relaţiile structurale ale titularului:

- de cine depinde şi cine depinde de el,
- de unde îi parvin elementele necesare îndeplinirii sarcinii sale,
- cui transmite rezultatul muncii sale.

Acest document este deci un document descriptiv care precizează natura sarcinilor efectuate: decizie, execuţie, control, coordonare, informare...

Pentru ca analiza de post să-şi joace pe deplin rolul, nu este de ajuns doar să existe, mai trebuie şi ca ea să fie:

- comunicată personalului interesat,
- înţeleasă de acesta din urmă (ceea ce înseamnă că acesta trebuie să aibă pregătirea necesară pentru a înţelege şi a executa),
- actualizată în funcţie de evoluţia organizaţiei,
- arhivată, deci păstrată, de către persoanele responsabile.

3 **Evidenţa competenţei si libertăţii de acţiune a angajaţilor**: fiecare trebuie să cunoască cu precizie ce trebuie să facă, dar fiecare trebuie să ştie de asemenea în ce limite se situează aceste delegări de competenţă de acţiune. Aceste limite pot fi exprimate:

- în funcţie de natura activităţii, de exemplu "*să semneze contractele de închiriere de mai puţin de trei ani*".

Scanned with OKEN Scanner

- în funcţie de valoarea angajamentului, de exemplu *"să semneze notele de cheltuieli mai mici de 5 000 €"*,

Observăm că aceste delegări trebuie să fie:
- scrise,
- cunoscute de beneficiari şi de ierarhia lor,
- cunoscute eventual de anumiţi terţi privilegiaţi (Bănci, Administraţii...),
- şi mai ales: actualizate în funcţie de schimbări, de mutări, de modificări.

Auditorul intern se asigură că toate dispoziţiile sunt date pentru a răspunde acestor exigenţe.

4 **Elementul material**

Elementele constitutive ale organizaţiei se inserează şi se dezvoltă într-un mediu care trebuie organizat pentru a le permite să funcţioneze asigurând protecţia fizică a bunurilor şi a persoanelor.

Această funcţie de protecţie materială pe care organizaţia trebuie să şi-o asume se apreciază acolo unde organizaţia se dezvoltă: securitate în birouri, magazine, uzine, calitatea închizătorilor şi a dispozitivelor de închidere... Seiful casierului, dispozitivul electronic de supraveghere sunt dispozitive ale controlului intern având aceeaşi funcţie ca şi analiza de post a casierului sau a gardianului descriind sarcini care se exercită cu ajutorul unor mijloace de protecţie materiale care trebuie luate în considerare.

Aceste elemente materiale de protecţie nu se limitează doar la protecţia împotriva deturnării; ele se extind la tot ceea ce ameninţă integritatea fizică a bunurilor şi a persoanelor: incendii, explozii, accidente de orice fel. Descrierea de post care prezintă o sarcină periculoasă trebuie deci comparată cu dispozitivele materiale de protecţie prevăzute pentru a o îndeplini.

5 – Metodele şi procedurile

Metodele de lucru şi procedurile întreprinderii trebuie să fie definite şi trebuie să vizeze toate activităţile şi toate procesele. Aceste documente trebuie să fie:

Scanned with OKEN Scanner

► **Scrise**

Nu o cunoaştere exclusiv orală. Ideea "Domnul X are totul în memorie" trebuie neapărat interzisă.

Îl cunoaştem pe acest şef de întreprindere care a făcut un foc de tabără din toate seturile de proceduri ale organizaţiei sale. Este evident că voia să sublinieze prin asta că acestea erau prost făcute, sau depăşite şi inadaptate. Dar a munci fără a formaliza modul în care fiecare trebuie să procedeze înseamnă a se condamna la un slab control asupra activităţii efectuate. Înseamnă de asemenea a priva auditorul de indispensabilul sistem de referinţă: "*auditorul intern beneficiază, atunci când procedurile sunt formalizate, de o referinţă pe care să se bazeze pentru evaluarea diferenţelor, să judece şi să formuleze recomandări*[1]". Înseamnă şi a priva organizaţia de această indispensabilă memorie fără de care aceasta nu ar putea funcţiona. "Este important să capitalizăm cunoştinţele individuale şi colective, scrie pe bună dreptate Marc JOUFFROY, să le stocăm şi să le punem în ordine" [2].

Iar dacă unora le este greu să redacteze propriile lor proceduri, ar putea să se inspire din excelenta lucrare a lui Alain HENRY [3].

► **Simple şi specifice**

Acestea trebuie să fie instrumente de lucru la care se referă executanţii pentru a cunoaşte norma care trebuie respectată, ceea ce implică:

- Excluderea dicţionarelor "Larousse în 12 volume", niciodată consultate, niciodată la zi.
- Interzicerea notelor dispersate, deci de negăsit, deci adesea contradictorii... şi uitate
- Necesitatea de a dispune de unul sau mai multe seturi de proceduri simple şi uşor de consultat.
- Eliminarea oricărei "informaţii" nespecifice întreprinderii şi pe care o putem găsi în altă parte (reguli fiscale de exemplu).

În aprecierea Metodelor şi Procedurilor de lucru, Auditorul Intern nu este întotdeauna cineva care adaugă şi îngreunează. Acesta poate fi, şi trebuie să fie adesea acela care uşurează, purifică şi adaptează. "*Cel mai bun prieten al omului, după cal, este coşul de hârtii*" se spune în glumă; este adevărat că eliminarea elementelor inutile înseamnă de asemenea căutarea eficacităţii.

---

[1] Marc JOUFFROY: "*Quoi, où, quand, comment et pourqoui*" in RFAI nr. 128.
[2] Marc JOUFFROY – *R.F.A.I.* nr. 128
[3] Alain HENRY şi Ignace MONKAM-DAVERAT "*Rédiger les procédures de l'entreprise*" – Les Editions d'Organisation.

Scanned with OKEN Scanner

Regăsim aici celebrul "Kiss Principle" al anglo-saxonilor[1].

► **Actualizate în mod regulat**

Ceea ce implică responsabilitatea ierarhiei, însărcinată cu definirea propriilor sale metode de lucru şi care trebuie deci să le actualizeze. Nu este întotdeauna o operă realizată o dată pentru totdeauna, este o muncă permanentă.

► **Aduse la cunoştinţa executanţilor**

Putem chiar spune "*la îndemâna*": instrument de lucru, setul de proceduri nu trebuie ţinut sub cheie, doar la dispoziţia unor privilegiaţi - singurii deţinători ai cunoaşterii.

În organizaţiile moderne, aceste documente sunt informatizate şi fiecare îi poate consulta pe computer pe aceia care se raportează la activitatea sa. Actualizarea este astfel cu atât mai mult facilitată iar procedurile devin astfel instrumentul viu care ar trebui să fie întotdeauna. Această gestiune se va dezvolta fără îndoială.

Observăm astfel importanţa procedurilor din cadrul unui dispozitiv de control intern. Iar această importanţă este de aşa natură încât a limitat uneori câmpul vizual. Multe persoane întrebate despre controlul intern şi conţinutul lui răspund exclusiv "procedurile", acestea nefiind decât un element printre altele. Această miopie a făcut câteodată ca unii să nu observe decât conţinutul procedurilor pentru a da o opinie asupra calităţii controlului intern. Or, vom vedea (capitolul 3) că nu este de ajuns o procedură bună, trebuie de asemenea ca aceasta să fie cunoscută şi bine aplicată.

Iar în acest scop este indispensabilă o bună supervizare.

6 – Supervizarea

Este cel de-al şaselea şi ultimul dispozitiv de grupare a elementelor Controlului Intern a cărui calitate va fi examinată de auditori. Este un dispozitiv adesea uitat, în special în eşaloanele superioare ale ierarhiei care procedează adesea prin incantaţie "*am încredere*", uitând că a superviza nu se opune sintagmei "*a avea încredere*".

Putem mai întâi să definim supervizarea prin ceea ce nu înseamnă:

- nu înseamnă a reface munca subordonaţilor,
- nu înseamnă a întinde curse pentru a descoperi erorile,

[1] *Keep it short and simple*

Scanned with OKEN Scanner

- nu înseamnă a practica în permanenţă o examinare atentă a ceea ce se face, cum ar fi cazul unui profesor care îşi supraveghează clasa.

A superviza înseamnă:

- Mai întâi un act de asistenţă: a ajuta colaboratorul în sarcinile noi şi dificile, a-i arăta drumul, a soluţiona conflictele şi astfel a identifica punctele sale forte şi punctele slabe.
  Acela care, dându-şi aere de "părinte sever", ar ajunge să creeze la colaboratorii săi un reflex de teamă reverenţială care i-ar opri să-i solicite asistenţa, acela nu ar avea un bun control durabil asupra activităţilor sale. Fiecare dificultate, fiecare sarcină complexă ar fi atunci soluţionată "cel mai bine" de către acela căruia i-ar fi greu să o ducă la bun sfârşit. Şi inevitabil ar rezulta imperfecţiuni, erori, omisiuni, adică toate simptoamele unui control intern greşit efectuat.
- Pe urmă un act gratificator: a arăta celorlalţi că ne interesează ce fac ei, că eforturile sau greutăţile sau performanţele lor nu sunt ignorate.
  A nu da atenţie eforturilor colaboratorilor ci doar eşaloanelor superioare ale ierarhiei în detrimentul eşaloanelor subalterne, înseamnă a le condamna pe acestea din urmă la descurajare, la pierderea oricărei iniţiative şi în final la aproximarea în muncă. Efectele pot fi devastatoare.
- Este în final un act de verificare: a arăta că din când în când, conform unei periodicităţi perfect aleatorii, dar sigure, cineva vine să vadă şi să verifice cum se întâmplă lucrurile. Acest aspect cvasi cultural este de ajuns pentru a evita tentaţiile şi a stimula emularea.

"*People do not do what you expect. They do what you inspect*"[1] spun cu umor anglo-saxonii. Însă mai trebuie îndeplinite unele condiţii:

- Fiecare supervizare trebuie să lase o dovadă a trecerii sale: viză, notă, raportare... dovada este necesară pentru a aprecia calitatea managementului şi pentru a se repera în frecvenţa actelor de supervizare.
- Supervizarea trebuie să fie universală: orice sarcină, oricare ar fi ea, trebuie să fie supervizată. Doar frecvenţa actului de supervizare deosebeşte sarcinile esenţiale de sarcinile subalterne. Constatăm adesea că această funcţie nu este de cele mai multe respectată tocmai în eşaloanele cele mai înalte ale ierarhiei.

[1] "Oamenii nu fac ceea ce se aşteaptă de la ei, ci ceea ce ştiu că va fi verificat ".

Scanned with OKEN Scanner

- Supervizarea merge mână în mână cu un sistem de informare şi de pilotaj care permite supervizorului să măsoare progresele realizate în urmărirea obiectivelor.

■ **Exemplu**

Schema unui dispozitiv de Control intern:
Aplicare la misiunea deja evocată cu privire la Auditul serviciului Întreţinere.

- *Misiunea serviciului este bine definită: adoptarea unei politici preventive al cărei obiectiv este evitarea oricărei încetări a activităţii maşinilor.*

În această perspectivă, dispozitivele de control intern implementate vor cuprinde următoarele elemente (enunţ succint):

1. Obiective:
- *Numărul de pene anuale cu încetarea totală a activităţii maşinilor.*
- *Numărul de pene anuale fără încetarea totală a activităţii maşinilor.*
- *Termene de intervenţie: media maxima anuală.*

2. Mijloace:
- *Inspectori pregătiţi pentru radiografia aparatelor în funcţiune.*
- *Deţinerea în magazie a totalităţii pieselor de schimb "vitale".*
- *Bugete ce permit achiziţii directe de urgenţă.*
- *Buget destinat punerii la dispoziţie a unei echipe de intervenţie în permanenţă.*
- *Buget pentru lucrările preventive identificate anual.*
- *Pregătirea profesională în domeniul securităţii.*

3. Sisteme de informare:
- *Informări tehnice permanente despre evoluţia uzurii materialelor.*
- *Informări statistice despre pene şi despre termenele de intervenţie.*
- *Informare financiară despre cheltuieli.*
- *Informare calitativă despre pregătirea permanentă acordată.*
- *Statistica accidentelor.*

4. Organizarea:
- *Echipe organizate în 3 x 8.*
- *Descrierile de post cu indicarea materialelor a căror funcţionare trebuie monitorizată.*
- *Material de securitate la dispoziţie.*

5. Proceduri:
- *Un manual descriptiv al materialelor.*
- *Un manual de intervenţie.*
- *Un manual de securitate.*

Scanned with OKEN Scanner

6. Supervizare:

- *permanentă de către un şef de echipă.*
- *raportări zilnice către şeful de serviciu.*
- *reuniuni săptămânale cu şeful departamentului.*

Astfel se încheie cercul dispozitivelor de Control Intern al unei activităţi pe care le-am trecut în revistă şi pe care Auditorul Intern le va aprecia la fiecare etapă, la fiecare test, aşa cum vom vedea în metodologie. Mai putem face încă o observaţie complementară pe marginea acestui subiect.

Auditul intern – dispozitiv de control intern, pe lângă cele analizate, se supune aceloraşi reguli. Şi el trebuie apreciat din punct de vedere al eficacităţii şi calităţii sale. Iar Norma 560, destul de prolixă privind acest subiect, are grijă să precizeze că această căutare a calităţii Auditului nu trebuie să fie doar de competenţa conducerii Auditului, ci că îi priveşte în egală măsură pe toţi responsabilii la nivel înalt. Din acest motiv, activitatea auditorilor trebuie supervizată, şi prin urmare auditată.

Acest audit al auditului va fi analizat în partea a cincea a lucrării.

C – IERARHIA ŞI COERENŢA DISPOZITIVELOR

1 – Ierarhia

Lista dispozitivelor se stabileşte de fapt după o anumită ierarhie, de la supervizarea la baza piramidei până la obiectivele situate în vârf. Această ierarhie coincide într-adevăr ierarhiei întreprinderii ale cărei eşaloane superioare sunt mai preocupate de dispozitivele de la începutul listei, în timp ce cadrele mijlocii sunt mai preocupate de dispozitivele de la finele listei.

Se pot chiar separa aceste dispozitive în două categorii:

- Dispozitive de pilotaj:
  - obiective,
  - mijloace,
  - sisteme de informare.

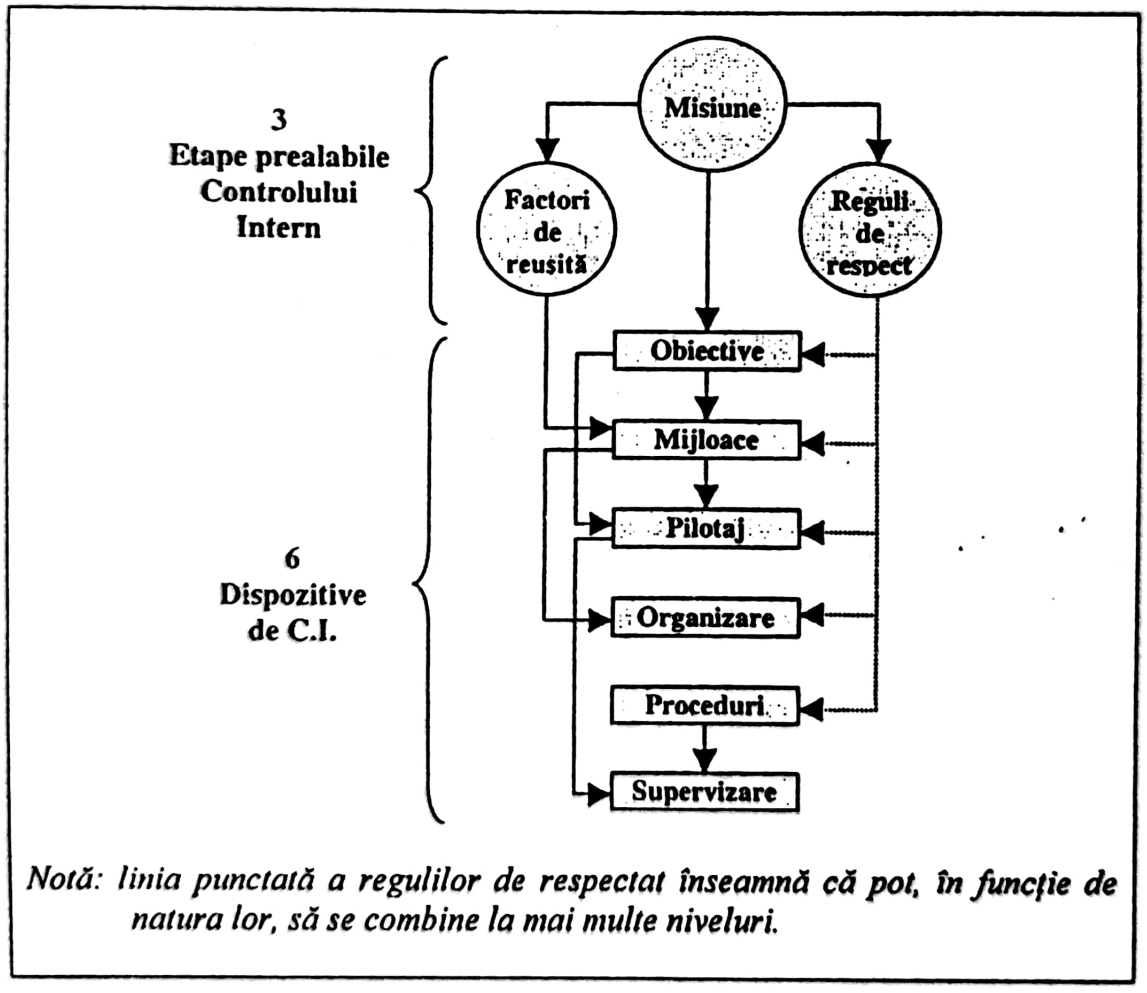
- Dispozitive de control:
  - organizare,
  - metode şi proceduri,
  - supervizare.

Scanned with OKEN Scanner

Şi astfel constatăm că ierarhia la nivel înalt va fi mai puternic preocupată de primele, iar ierarhia intermediară va fi mai interesată de cele din urmă. Ceea ce nu înseamnă că anumite dispozitive nu îi privesc decât pe unii, ci mai degrabă că nivelul practic de interes şi preocupări nu este acelaşi pentru toţi (*cf.* tabelul de înlănţuire a dispozitivelor de Control Intern).

2 – Coerenţa

Toate dispozitivele analizate mai înainte se organizează şi se completează în funcţie de o coerenţă care oferă ansamblului forţă şi rigoare. Să privim tabelul de mai jos:



Notă: linia punctată a regulilor de respectat înseamnă că pot, în funcţie de natura lor, să se combine la mai multe niveluri.

Scanned with OKEN Scanner

Constatăm:

- Că obiectivele sunt fixate în funcţie de misiunea ce trebuie îndeplinită: relaţia dintre obiective şi misiune este atât de strânsă încât obiectivele definite fără o misiune precisă sau o misiune fără obiective nu pot decât să ducă la o activitate dezordonată.
- Că aceste obiective vor condiţiona definirea mijloacelor ce trebuie implementate. Observăm rigoarea sistemului care va conduce la identificarea şi calcularea mai exactă a mijloacelor necesare, la eliminarea elementelor inutile, la solicitarea elementelor care lipsesc din punct de vedere cantitativ şi calitativ, de cele mai multe ori calitativ. Auditul intern va contribui la punerea lucrurilor în ordine şi va constitui prin aceasta un factor de simplificare mai degrabă decât unul de complexitate.
- Că aceste mijloace vor însemna materializarea factorilor de reuşită identificaţi mai sus, ceea ce oferă garanţia că nimic nu a fost uitat. Şi permite de asemenea calcularea costului necesar implementării acestora.
- Că sistemul de informare şi de pilotaj trebuie să conţină toate elementele necesare pentru măsurarea monitorizării obiectivelor: toate acestea şi nimic mai mult. Şi în acest caz, auditorul intern îl uşurează pe fiecare de cantitatea de informaţii inutile sub formă de cifre deoarece nu au legătură cu monitorizarea obiectivelor.
- Că mijloacele identificate mai sus vor fi implementate în cadrul organizării, curăţată astfel de toate elementele inutile.
- Că procedurile şi metodele de lucru vor fi luate în considerare pentru efectuarea supervizării, la fel ca şi informaţiile furnizate de sistemul de informare.
- În fine, că toate aceste dispozitive trebuie să se supună în mod obligatoriu regulilor şi constrângerilor ce rezultă din dispoziţiile reglementare sau din directivele interne.

Coerenţa şi interdependenţa sunt aşadar foarte puternice: acestea sunt calităţile pe care auditorul intern le va îmbunătăţi fără încetare, şi tot acestea sunt calităţile pe care responsabilul va avea grijă să le respecte la implementarea dispozitivului său de Control Intern.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 4

IMPLEMENTAREA CONTROLULUI INTERN

Nu este suficient ca managerul sau responsabilul, la orice nivel s-ar afla, să fi înţeles bine în ce constă controlul intern; trebuie să ştie şi cum să acţioneze pentru a-l implementa. Aşa cum auditorul intern dispune de o metodă pentru a efectua o misiune, există şi o metodă de implementare a unui dispozitiv de control intern bine pus la punct şi raţional. Aceasta este o abordare în funcţie de riscuri care seamănă cu metodologia auditului intern, dar care nu se identifică cu aceasta.

Această implementare a controlului intern se face în trei etape succesive:

- aprecierea etapelor prealabile,
- identificarea controalelor interne specifice,
- o reclasificare pe dispozitive permanente de control intern.

A – APRECIEREA ETAPELOR PREALABILE

Aşa cum s-a arătat în analiza dispozitivelor, implementarea controlului intern nu se poate face fără definirea misiunii, nici fără cunoaşterea perfectă a factorilor de reuşită şi a regulilor ce trebuie respectate.

- **Cunoaşterea misiunii:** guvernează întregul ansamblu. Responsabilul a cărui misiune nu este destul de clar definită, sau pe care nu o percepe destul de clar, sau în legătură cu care i se pare că există anumite contradicţii trebuie în mod obligatoriu să elimine aceste îndoieli înainte de a merge mai departe. Iar înlăturarea acestor îndoieli presupune apelarea la conducere ca să redefinească împreună cu ea conţinutul misiunii, sau să-l precizeze, sau să-i elimine contradicţiile.

  Nu se poate merge mai departe fără această revizie indispensabilă, cu excepţia cazului în care încă de la început definiţia misiunii nu pune nici o problemă. Totuşi, nu este indicat ca cel care se încrede prea mult în

Scanned with OKEN Scanner

certitudinile sale să valideze părerea pe care o are despre această misiune pentru a se evita pe viitor orice surpriză şi pentru a fi sigur că se află pe teren solid.

- **Aprecierea factorilor de reuşită:** inventarul a tot ceea ce este necesar pentru reuşita misiunii trebuie să se facă identificând ceea ce este implementat şi ceea ce lipseşte. Este bine să se întocmească acest inventar de către mai multe persoane pentru a fi siguri că nu se omite nimic. Constatarea situaţiei existente poate de altfel să conducă la revizuirea termenilor misiunii: elementele de care dispunem depăşesc ceea ce este inventariat ca necesar?

  Poate că ar trebui deci să avem în vedere o extindere a misiunii sau eliminarea anumitor elemente inutile. Dar dacă elementele pe care le avem la dispoziţie par insuficiente, va trebui fie să le cerem cu insistenţă, fie să modificăm misiunea în sensul reducerii acesteia. Nu există un compromis posibil între aceste două soluţii şi trebuie adoptată ori una ori alta.

  Încă de la primii paşi ai implementării pot apărea conflicte, contradicţii, aflate până atunci în stadiu latent, dar care determinau în mod sigur elemente iraţionale.

  A dori să implementezi un control intern raţional înseamnă să te limitezi la a pune capăt situaţiilor ambigue.

- **Identificarea regulilor ce trebuie respectate:** fiecare trebuie să facă inventarul a ceea ce trebuie să ştie pentru a afla ce ştie şi ce nu ştie. Şi aici este necesară o nivelare prealabilă înainte de trece mai departe, altfel suntem condamnaţi să ne asumăm riscul de a implementa dispozitive care vor lăsa să scape ici-colo câte o infracţiune, câte o nerespectare a regulilor interne, sau comportamente ilegale care pot avea consecinţe grave.

Aceste trei etape prealabile fiind tratate cum se cuvine în funcţie de situaţia existentă, putem începe elaborarea dispozitivului general de control intern.

B – IDENTIFICAREA DISPOZITIVELOR SPECIFICE DE CONTROL INTERN

Am văzut în modul de clasificare prezentat care sunt cele 6 familii de dispozitive permanente, generale de control intern. Toate acestea sunt titluri de

Scanned with OKEN Scanner

capitol sub care se ordonează ceea ce numim "dispozitive specifice" (sau "activităţi de control"). Care sunt ele şi în ce constau?

Sunt nenumărate, proprii fiecărui organism şi fiecărei funcţii din acest organism; ele reprezintă ceea ce numim de obicei – dar impropriu – "Controale" şi a căror natură diferă foarte mult. Le recunoaştem după faptul că aparţin în mod obligatoriu uneia din cele 6 mari familii identificate mai sus şi prin faptul că acestea contribuie la un mai bun control asupra activităţilor.

■ **Exemplu**

Fiecare constituie în propriul domeniu "dispozitive specifice de control intern":

- *compararea numărul de state de plată / număr salariaţi în cazul unui proces de salarizare (dispozitiv general: Metodologie şi Proceduri)*
- *caietul de reclamaţii într-un serviciu post-vânzare (dispozitiv general: Mijloace)*
- *supravegherea căilor de acces pentru securitatea clădirilor (dispozitiv general: Metodologie şi Proceduri).*
- *cunoaşterea şi monitorizarea abaterii de la buget - realizări în cadrul fiecărei activităţi operaţionale (dispozitiv general: sistem de informare)*
- *analiza ierarhică a corelărilor bancare (dispozitiv general: supervizare)*
- *existenţa unei proceduri de licitaţie (dispozitiv general: Metodologie şi Proceduri)*
- *existenţa unui cântar care să permită cântărirea camioanelor goale (dispozitiv general: Mijloace)*
- *atribuirea de noi sarcini unui colaborator (dispozitiv general: organizare)*
- *existenţa unei funcţii de Audit Intern (dispozitiv general: organizare) etc. Putem continua lista la nesfârşit.*

De obicei aceste controale interne specifice sunt clasificate în 3 grupe, clasificare ***în funcţie de natura lor*** care se suprapune cu clasificarea ***în funcţie de destinaţia*** dispozitivelor permanente de control intern:

1 – Controalele interne *specifice*

Exemplu:
- împărţirea sarcinilor
- parolele
- dispozitivele de siguranţă
- ...

Scanned with OKEN Scanner

2 – Controalele interne *de identificare*
Exemplu: - documentele de verificare
- raportările
- corelările
...

3 – Controalele interne *de orientare*
Exemplu: - procedurile
- pregătirea profesională
- viza de autorizare
...

Le mai putem clasifica în controale active (vizele, actele de verificare, corelările...) şi pasive (împărţirea sarcinilor, parolele...).

Pe scurt, putem face clasificări la nesfârşit, însă ceea ce este important este să ştii cum să procedezi pentru a reuşi să implementezi şi să identifici.

Cum să identificăm aceste dispozitive? Parcurgând 4 etape:

1 – Prima etapă: Divizarea activităţii sau a procesului în sarcini elementare

Acesta este un demers pe care auditorul intern îl cunoaşte bine, este cel pe care îl utilizează pentru a identifica zonele de risc şi pentru a-şi construi chestionarul de control intern; acest lucru va fi explicat în Partea a treia. Tot aşa, responsabilul va identifica şi va face o listă cu toate sarcinile elementare ale activităţii sale, în mod secvenţial, dacă este posibil. Pentru el este un lucru mai uşor de realizat decât pentru auditor deoarece îşi cunoaşte bine activitatea. Şi cu cât diviziunea este mai fină şi mai precisă, cu atât dispozitivul de control intern implementat va fi mai riguros şi mai eficace.

■ **Exemplul 1**

Divizarea în sarcini elementare a unui proces de plată a salariului:

1 – Actualizarea dosarelor individuale
2 – Determinarea nivelelor de remunerare
3 – Autorizarea măririlor de salariu
4 – Autorizarea primelor şi bonusurilor

Scanned with OKEN Scanner

5 – Aprobarea orelor lucrate
6 – Autorizarea chenzinelor / salariilor
7 – Calculul salariului
8 – Aprobarea finală a salariului
9 – Pregătirea situației de virament
10 – Trimiterea la bancă
11 – Înregistrarea în jurnalul de salarii și centralizarea
12 – Corelarea bancă / salariu
Acestea sunt doar 12 operațiuni elementare, dar am mai putea adăuga și altele.

---

2 – A doua etapă: Identificarea riscului / riscurilor proprii fiecărei sarcini și evaluarea lor

Cu alte cuvinte ne punem întrebarea: ce s-ar întâmpla dacă această sarcină ar fi efectuată prost sau nu ar fi deloc efectuată? Din fericire, această identificare se va efectua în grup: 2-3 persoane care cunosc bine funcția sau procesul, pentru a fi siguri că nu se omite nimic.

Pentru fiecare din aceste identificări, se va efectua evaluarea riscului pentru a ști dacă este:

- grav (G)
- mediu (M)
- slab (S)

Această evaluare nu poate fi științifică și exactă, ci rămâne aleatorie și aproximativă. De fiecare dată când va fi posibilă cuantificarea, ea va fi efectuată, însă în majoritatea cazurilor va fi o estimare ***calitativă***. Această estimare va permite măsurarea necesității imperioase a dispozitivului identificat sau aprecierea acestuia ca pe o perfecționare non indispensabilă.

■ **Exemplul 2**

Reluând exemplul anterior de plată a salariilor:

1 – Dacă actualizarea dosarelor este prost făcută:

Scanned with OKEN Scanner

Riscuri:

- *Va fi plătit personalul care nu ar mai trebui să fie plătit (G)*
- *Nu va fi plătit personalul care ar trebui să fie plătit (G)*
- *Eroare privind suma (G)*
- *Eroare privind persoana (G)*

2 – Dacă nivelele de remunerare sunt prost stabilite:

- *Distorsiuni salariale neconforme cu scara de remunerări (M)*
- *Încălcarea convenţiilor colective (G)*
- *Nemulţumirea personalului (G)*

3 – Dacă autorizaţiile de mărire nu sunt acordate de persoanele abilitate:

- *Favoritism (G)*
- *Riscuri de deturnare (G)*
- *Dezordine în categorii (M)*

etc.

Unii apreciază riscul prin metode mai riguroase (în aparenţă) şi apelează la calcule care să le permită o cuantificare mai exactă. Dar pentru a realiza acest obiectiv nu este deloc nevoie să se meargă atât de departe. Pur şi simplu trebuie ştiut dacă trebuie sa prevedem dispozitive precise, multiple, riguroase sau dacă ne putem limita la un mijloc simplu şi relativ elementar: în primul caz trebuie implementat totul pentru a evita manifestarea unui risc grav; în al doilea caz, în faţa unui risc estimat ca fiind slab ajunge o barieră rezonabilă. Regăsim aici noţiunea de relativitate, pe care am mai întâlnit-o.

3 – A treia etapă: Identificarea dispozitivelor

Vom determina pentru fiecare din aceste riscuri dispozitivul specific de control intern adecvat; adică vom căuta răspunsul la întrebarea:

"Ce trebuie făcut – sau implementat – pentru ca riscul astfel identificat să nu se manifeste?"

■ **Exemplul 3**

Reluând exemplul precedent, vom identifica următoarele dispozitive, care nu sunt exclusive.

Scanned with OKEN Scanner

IMPLEMENTAREA CONTROLULUI INTERN

1 – Actualizarea dosarelor:

- *Personal plătit în mod greşit*
- *Personal neplătit*
  - *Comparaţie statele de plată / efective de salariaţi*
  - *Sondaje state de plată / mişcări de personal*
  - *Situaţia abaterilor pe luna L-1*
  - *Analiza acestei situaţii.*

2 – Nivele de remunerare:

- *Distorsiuni salariale:*
  - *Situaţia grupării salariilor brute pe categorii profesionale*
  - *Verificarea situaţiei.*
- *Încălcarea convenţiilor colective:*
  - *Pregătirea profesională referitoare la conţinutul convenţiilor pentru cei care iau decizii*
  - *Verificări periodice de către serviciul Relaţii Forţele de Muncă.*
- *Nemulţumirea personalului:*
  - *Tratarea reclamaţiilor*
  - *Sondajul anual privind gradul de mulţumire a personalului.*

3 – Autorizaţii de mărire de salariu:

- *Favoritism*
- *Riscuri de deturnare*
- *Dezordine în categorii*
  - *Definirea competenţei de acţiune şi a libertăţii de decizie privind autorizările de mărire a salariilor.*
  - *Modelul informatic pentru calculul incidenţei globale*
  - *Procedura de autorizare.*

  etc.

Astfel se obţine lista teoretică a dispozitivelor necesare în vederea unui bun control asupra fiecărei sarcini elementare. Însă este foarte important să nu se piardă din vedere rezultatul ***relativ*** al acestei proceduri: un risc nu poate fi niciodată eliminat complet, putem numai să încercăm să-i reducem probabilitatea din două motive esenţiale:

- va exista întotdeauna ceea ce unii numesc "riscul controlului intern", adică cel inerent dispozitivului însuşi care, conceput şi implementat de către oameni, va avea obligatoriu imperfecţiuni. Şi acest risc al controlului intern

Scanned with OKEN Scanner

va creşte odată cu evoluţiile şi modificările, dacă nu va fi adaptat constant printr-o revizie permanentă. Această adaptare constantă va trebui să se realizeze prin auditul intern (sau self-audit), însă aici se află a doua sursă de incertitudine.

- riscul auditului însuşi: relativitatea demersului de audit se datorează chiar sieşi. Michel JORAS a arătat foarte clar inconvenientele acestui demers[1]: rigiditatea metodei, incitarea la delăsare intelectuală a auditorului, abateri birocratice şi mediatice etc.

De unde rezultă importanţa unei cuantificări a riscului în vederea definirii priorităţilor şi clasificării riscurilor între ele pentru a limita posibilitatea apariţiei unui risc important.

4 – A patra etapă: Calificarea

Aceste dispozitive specifice fiind identificate, mai rămâne să le calificăm, adică să le alăturăm familiei lor de origine, dispozitivului permanent de control intern din care fac parte: obiective, mijloace, sistem de informare, organizare, metode şi proceduri, supervizare.

■ **Exemplul 4**

Continuând cu acelaşi exemplu:

1.	• *Corelare state de plată / efective de salariaţi)* • *Sondaje state de plată / mişcare de personal* • *Situaţia abaterilor L-1* • *Analiza acestei situaţii*	*) Procedură* *)* *: Mijloc+Obiective* *: Procedură*
2.	• *Situaţia grupării salariilor pe categorii* • *Verificarea situaţiei*	*: Mijloace* *: Procedură*
3.	• *Pregătirea profesională a celor care iau decizii* • *Verificări periodice*	*: Mijloace* *: Procedură*
4.	• *Soluţionarea reclamaţiilor*	*:Obiectiv +Procedură*

[1] Michel JORAS. *Les fondamentaux de l'audit* – Éd. Préventique.

Scanned with OKEN Scanner

5.
- *Sondaj privind gradul de mulţumire a personalului* : *Mijloc*
- *Competenţa de acţiune şi libertatea de decizie* : *Organizare*
- *Model informatic* : *Sistem de informare*
- *Procedura de autorizare* : *Procedură*

etc.

Procedurile şi mijloacele sunt predominante aici, dar nu este întotdeauna aşa.

La finalul acestor 4 etape obţinem un tabel cu 5 coloane:

Sarcini elementare	Riscuri aferente	Eval.	Disp. specifice	Cal.
① _____	• _____	G	- _____	P
			- _____	M
	• _____	G	- _____	S.I.
			- _____	P
	• _____	M	- _____	Org.
			- _____	M
			- _____	P
② _____			- _____	Sup

Mai rămâne de îndeplinit o ultimă etapă.

C – VALIDAREA COERENŢEI

Fiecare dispozitiv specific va fi apoi grupat în familia de care aparţine: toate cele care se referă la obiective, cele care se raportează la mijloace etc.

Atunci se vor valida dispozitivele astfel identificate pentru a se asigura că sunt coerente între ele:

- cele de tip "obiective" se înscriu în cadrul misiunii ce trebuie realizată?

Scanned with OKEN Scanner

- cele din familia "mijloace" participă la realizarea obiectivelor?
- cele din familia "S.I. şi pilotaj" permit măsurarea progresului obiectivelor şi nimic altceva?

etc.

Pornind de la această grupare se vor face 2 constatări:

1. Anumite dispozitive specifice nu vor părea coerente în comparaţie cu ansamblul, aşadar va trebui să fie reluate şi pentru aceasta va trebui să ne întoarcem la a doua etapă (identificarea riscurilor) sau chiar la prima.

2. Anumite categorii de dispozitive permanente de control intern pot apărea ciudat de "vide", ceea ce înseamnă că s-a omis ceva, sau ciudat de "pline", ceea ce ar putea însemnă că s-a mers prea departe în căutarea securităţii. Există aici un risc de paralizie, de birocraţie, de complexitate exagerată (control intern pentru plăcerea de a face control intern, aşa cum s-a menţionat mai înainte).

În ambele cazuri, va trebui reluată şi iniţiată o *mişcare ciclică* prin care să se permită atingerea treptată a situaţiei ideale. Dar ştim bine cu toţii că nu vom ajunge acolo niciodată şi că ar fi iraţional să încercăm acest lucru. Atunci când vom avea sentimentul că am ajuns la un "nivel rezonabil" de bun control asupra operaţiunilor, recomandat de toată lumea, ciclul va fi oprit.

Astfel am arătat caracterul relativ al controlului intern: ne oprim după 2 sau 3 revizuiri deoarece nu poate fi vorba să încercăm să elaborăm un sistem perfect, care să asigure o protecţie integrală. Aşadar ulterior auditorul intern şi alţi agenţi vor reveni asupra acestei activităţi pentru a o îmbunătăţi şi a-i identifica lipsurile, aşa cum vom vedea la capitolul 6 din Partea a treia. Mai bine zis, vor reveni mai degrabă pentru a efectua adaptările necesare decât pentru a aspira la o perfecţiune imposibilă şi inutilă.

Auditorii interni vor efectua această adaptare constantă mai bine decât oricine altcineva în cadrul misiunilor lor, deoarece au în acest scop o metodă exactă şi riguroasă.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Partea a treia

METODA

Partea a treia

METODA

CAPITOLUL 1 – PRINCIPIILE FUNDAMENTALE ALE METODOLOGIEI

A. – Simplitate
B. – Rigoare
C. – Relativitatea vocabularului
D. – Adaptabilitate

CAPITOLUL 2 – MISIUNEA DE AUDIT ŞI DIFERITELE EI ETAPE

A. – Definirea misiunii
B. – Cele trei etape fundamentale

CAPITOLUL 3 – ETAPA DE PREGĂTIRE

A. – Ordinul de Misiune
B. – Etapa de familiarizare
C. – Identificarea riscurilor
D. – Definirea obiectivelor

CAPITOLUL 4 – ETAPA DE REALIZARE

A. – Reuniunea de deschidere
B. – Programul de audit
C. – Chestionarul de control intern
D. – Munca pe teren
E. – Dovada în auditul intern
F. – Coerenţe şi validări

CAPITOLUL 5 – ETAPA DE ÎNCHEIERE

A. – Proiectul de Raport
B. – Reuniunea de încheiere
C. – Raportul de audit intern
D. – Răspunsuri la Recomandări şi monitorizarea Raportului

CAPITOLUL 6 – APRECIEREA CONTROLULUI INTERN

A. – Aprecierea de către auditor
B. – Celelalte aprecieri

Scanned with OKEN Scanner

O Misiune de Audit Intern nu se desfăşoară în funcţie de inspiraţia auditorului: a şti să creezi încetul cu încetul o metodologie, acceptată în linii mari şi practicată de toată lumea, chiar dacă modalităţile diferă ici-colo, este unul din cele mai mari merite ale Responsabililor Auditului Intern.

Una din trăsăturile particulare ale Auditului Intern în comparaţie cu activitatea de studiu sau de organizare este că, oricare ar fi obiectul misiunii, metoda este mereu aceeaşi. Această particularitate care alătură Auditul Intern unei tehnici cunoscute şi dovedite este deja indiciul unei anumite maturităţi, chiar dacă funcţia nu s-a maturizat încă. Ca şi tehnica din domeniul contabil sau cea de producţie, tehnica Auditului Intern se supune aşadar unor reguli precise care trebuie respectate dacă vrem ca activitatea să fie clară, completă şi eficace.

În ciuda diferitelor variante ale modalităţilor de aplicare, această metodologie trebuie întotdeauna să respecte patru principii fundamentale.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 1

PRINCIPIILE FUNDAMENTALE ALE METODOLOGIEI

Am putea probabil să le aplicăm şi în multe alte domenii în afară de cel al Auditului Intern; dar deoarece se referă în primul rând la subiectul nostru, nu este inutil să le amintim: simplitate, rigoare şi acceptarea necesară a relativităţii vocabularului; acestea sunt cele trei teme de examinat înainte de a aborda analiza metodei.

A – SIMPLITATE

Trebuie întotdeauna să plecăm de la axioma conform căreia *"o metodă este bună dacă este simplă"*. Această afirmaţie este importantă atunci când se aplică unei tehnici încă în curs de elaborare, pe marginea căreia iau naştere numeroase studii, teorii şi experienţe diverse. Teoria pură este necesară, căci pornind de la ea va progresa practica. De aceea nu trebuie nici uitată, nici respinsă. Însă oricât de exaltante ar fi aerul de pe piscuri şi vederea panoramică, totuşi nu este destul oxigen şi ar fi bine să coborâm în vale.

De aceea, în prezentările ce urmează, nu se va vorbi despre *"ceea ce ar putea fi"* dar nu este încă. Nu se va vorbi nici despre căutarea *"celei mai bune metode posibile"* care, fiind cea mai bună din lume, ar fi fără îndoială ceea ce trebuie evitat cu orice preţ. Metodologia prezentată aici, coroborată cu practica, nu are aşadar alte pretenţii în afară de simplitate, ceea ce o face uşor de înţeles şi de aplicat.

Dar o metodă simplă nu înseamnă lipsă de metodă.

B – RIGOARE

Desfăşurarea unei misiuni de audit intern cere cea mai mare rigoare şi pentru a putea fi aplicată; aceasta trebuie să se supună unor reguli. Am văzut că Funcţia de Audit Intern trebuie să respecte Normele profesionale, norme care nu definesc o metodologie precisă, ci impun existenţa unei astfel de metodologii (cf. Normele de funcţionare). Si astfel, este bine ca normele universale să nu se coboare la acest nivel al detaliului pentru a nu se găsi în contradicţie cu mediul şi cultura.

Însă în cadrul unei culturi de audit determinate, se simte nevoia unei metode deoarece ea condiţionează rigoarea lucrărilor. A existat o perioadă în care fiecare acţiona cum putea mai bine, pe baza instinctului şi competenţelor sale, şi, fără a şti prea bine ce caută, avea deci puţine şanse să reuşească. Încetul cu încetul a apărut o metodă imediat ce obiectivele Auditului Intern au fost clar definite şi noţiunea de Control Intern a ieşit din ceaţă. Însă perioada anterioară a lăsat şi ea urme şi întâlnim anumite servicii care nu aplică o metodologie riguroasă. Ne dăm seama că aceste situaţii marginale vor dispărea treptat.

Ele vor dispărea cu atât mai uşor cu cât tot mai mulţi autori explică şi descriu cea mai bună metodă de a practica Auditul Intern. Nu putem să nu menţionăm aici excelenta lucrare publicată de IFACI şi elaborată de un grup de cercetare al Institutului, sub conducerea lui Olivier LEMANT "Etapele unei misiuni de audit intern"[1], primul care a organizat o metodologie care se inspiră direct din practica întreprinderilor. Bineînţeles că această lucrare utilizează un anumit vocabular: trebuie subliniat, pentru claritate, că acest vocabular nu este universal.

C – RELATIVITATEA VOCABULARULUI

Dacă unii termeni fundamentali sunt admişi şi recunoscuţi de toată lumea, imediat ce comparăm practicile cotidiene şi experienţa organizaţiilor întâlnim denumiri diferite. Aceste denumiri au uneori aceeaşi semnificaţie, de cele mai multe ori ele reprezintă echivalentul unor nuanţe diferite în aplicarea principiilor,

[1] IFACI, *La conduite d'une mission d'Audit Interne*, Dunod.

Scanned with OKEN Scanner

căci a pătrunde în procesele organizaţiilor, a le analiza disfuncţiile şi cauzele, a recomanda soluţii realiste şi deci acceptate de mediu, toate acestea înseamnă în mod clar că nu vom putea neglija mediul.

Putem respinge aici termenul "metodologie", impropriu desigur, dar atât de mult intrat în uz când vorbim de "metodă" în etapele unei misiuni încât iată că suntem condamnaţi să îl utilizăm.

Aşadar vocabularul este expresia şi vehiculul culturii; necunoaşterea lui ar însemna să ne condamnăm la o lipsă de înţelegere şi, deci, la un refuz. A descrie şi sugera o metodă înseamnă şi a accepta că diferitele etape pot fi "denumite" diferit şi că prezintă ici-colo trăsături specifice. Important este ca metoda să existe şi ca normele fundamentale să fie respectate.

D – ADAPTABILITATE

Metoda este unică, însă nu este identică. Regăsim aici legătura necesară între metoda şi cultură, evocată deja, ce constituie marea forţă a auditorului intern. Acesta se află în mediul său, lucrează împreună cu colegii şi utilizează în mod firesc o metodă care trebuie să fie adaptabilă la acest mediu.

Şi acesta este motivul pentru care metoda descrisă mai jos enunţă principii ce trebuie respectate dar, în practică, lasă toată libertatea de a le aplica cu rigoare sau flexibilitate.

De aceea în practică găsim interpretări diferite pentru principii identice. De-a lungul anilor, au apărut cele mai bune practici care s-au impus, dar a căror evoluţie este constantă, tabelul rămânând eterogen.

În aceeaşi idee Normele profesionale ale auditului enunţă în general principii, dar se feresc să spună cum trebuie procedat pentru a le pune în aplicare, rezervând aceste reguli modalităţilor practice de aplicare (M.P.A.) neobligatorii, dar care se bucură de autoritate.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 2

MISIUNEA DE AUDIT ŞI DIFERITELE EI ETAPE

Unicitatea unei misiuni de audit constă în faptul că poate fi împărţită în perioade precise şi identificabile, mereu aceleaşi. Dar mai întâi să precizăm ce trebuie să înţelegem prin *"misiune de audit intern"*.

A – DEFINIREA MISIUNII

Misiune, din latinescul *"Mittere"*: a trimite, ne spune le Petit Larousse care precizează: *"funcţia temporară şi determinată cu care un guvern îl învesteşte pe un agent special... de exemplu: ceea ce suntem însărcinaţi să ducem la îndeplinire prin voinţa lui Dumnezeu sau în funcţie de natura lucrurilor"*. Ne vom feri să generalizăm pornind de la această definiţie şi să calificăm drept "divine" lucrările auditorilor.

Totuşi... putem face o comparaţie îndrăzneaţă cu Conducerea întreprinderii sau a organizaţiei şi să afirmăm că Misiunea auditorului este acea lucrare "temporară" pe care va fi *"însărcinat s-o ducă la îndeplinire prin voinţa... Direcţiei Generale"*. Lucrare "temporară" deoarece această lucrare permanentă a auditorului intern nu se constituie decât dintr-o succesiune, în principiu neîntreruptă, de diverse misiuni.

Acestea trebuie privite din două puncte de vedere: domeniul de aplicare şi durata.

1 – Domeniul de aplicare

Domeniul de aplicare a unei misiuni de audit poate varia în mod semnificativ în funcţie de două elemente: obiectul şi funcţia.

1.1 – Obiectul

Va permite distincţia între misiuni specifice şi misiuni generale.

- Fie, cazul cel mai întâlnit, avem de-a face cu o misiune specifică, adică o misiune care se ocupă de o anumită problemă într-un anumit loc. Aşa se întâmplă dacă misiunea are ca obiect "auditul magaziei uzinei din Valenciennes" sau "auditul vânzărilor din sectorul Maine-Anjou" sau "auditul securităţii sediului social" sau "auditul centrului informatic al sucursalei din Lyon".
- În opoziţie cu aceste misiuni "specifice" putem defini misiuni "generale" care nu vor cunoaşte nici o limită geografică. Reluând exemplele precedente putem ilustra noţiunea de misiune generală cu "auditul magaziilor" sau cu "auditul vânzărilor" sau cu "auditul securităţii" sau cu "auditul centrelor informatice" şi acest lucru peste tot unde există într-o întreprindere o magazie, o activitate de vânzare, o funcţie de securitate sau un centru informatic.

1.2 – Funcţia

Este un alt criteriu care poate bineînţeles să stea alături de celălalt; vorbim atunci de misiuni uni-funcţionale sau de misiuni pluri-funcţionale.

- Misiunea uni-funcţională, fie că este specifică sau generală, nu se va ocupa decât de o singură funcţie. Din obişnuinţă, vom rezerva acest termen misiunilor "generale", dar observăm că nu există nici un motiv logic pentru aceasta: atât auditul magaziei uzinei din Valenciennes cât şi auditul magaziilor sunt misiuni uni-funcţionale deoarece nu vizează decât funcţia de "gestiune a magaziilor". La fel se întâmplă şi cu "auditul achiziţiilor" sau cu "auditul securităţii" sau cu "auditul recrutării".
- Misiunea pluri-funcţională, cea în care auditorul se preocupă de mai multe funcţii în cursul aceleiaşi misiuni, se întâlneşte în general în două cazuri:
  Primul caz, cel mai întâlnit, este cel al filialelor. Când auditorii interni se deplasează pentru a audita o filială, în Franţa sau în străinătate, ei auditează în general toate sau o parte a activităţilor filialei fără a se limita la o singură

Scanned with OKEN Scanner

funcţie. Ei pot avea astfel o imagine de ansamblu asupra societăţii cât şi o apreciere globală asupra calităţii gestiunii sale. Această abordare nu se aplică în general în cazul filialelor importante, decât dacă este vorba de o misiune lungă (al doilea criteriu care va fi examinat în paragraful următor). Această abordare pluri-funcţională a filialei se aplică în egală măsură şi din aceleaşi motive şi în cazul uzinelor cu o anumita importanţă. Atât într-un caz cât şi în celălalt, limita dintre abordarea uni-funcţională şi cea pluri-funcţională nu este strictă: totul ţine de practică, obiceiuri... şi cultură !

Al doilea caz, în afara filialelor şi uzinelor, în care găsim adesea o abordare multi-funcţională, este cel al auditurilor informatice: auditarea sistemelor informatice ale unui sector, filiale sau uzine seamănă în general cu o abordare uni-funcţională (informatica), deoarece sistemele informatice în discuţie vor acoperi şi viza în mod evident mai multe funcţii. Dimpotrivă, evităm această calificare atunci când misiunea este definită ca fiind auditul unui anumit sistem informatic specific.

Acest criteriu de distincţie nu este numai de interes pur pedagogic sau logic: antrenează consecinţe practice importante în planul organizării serviciului de audit însuşi. Vom avea ocazia să abordăm această problemă în partea a patra, dar să precizăm încă de pe acum că practica auditurilor multi-funcţionale necesită o anumită pluri-disiplinaritate în cadrul echipei de audit intern.

Pe lângă domeniul de aplicare, durata misiunii este şi ea un criteriu interesant de analizat.

2 – Durata

Există o întrebare pe care studenţii o adresează în mod curent: "care este durata unei misiuni de audit?" La această întrebare nu există răspuns, sau mai bine zis există o infinitate de răspunsuri, ceea ce este acelaşi lucru. O misiune de audit poate dura 10 zile sau 10 săptămâni; nu există o regulă în această privinţă şi totul depinde de subiectul ce trebuie auditat.

Trebuie precizat că atunci când vorbim de 10 zile sau de 10 săptămâni, instrumentul de măsură este insuficient în acest caz. Trebuie luat în calcul şi numărul de auditori repartizaţi pentru misiune. În funcţie de gradul de detaliere a statisticilor, ne exprimăm aşadar în ore/auditor, sau în zile/auditori, sau în săptămâni/auditori. Pentru a clarifica acest lucru, vom spune că un auditor timp

Scanned with OKEN Scanner

de 10 săptămâni reprezintă o durată a misiunii identică cu cea a 10 auditori într-o săptămână. Prin simplificare, atunci când vorbim de misiuni de 2 săptămâni sau de 4 săptămâni trebuie să citim "misiune efectuata de 1 auditor", durata reală a misiunii trebuind să fie împărţită la doi dacă sunt doi auditori, la trei dacă sunt trei auditori etc.

Pornind de la această observaţie, putem distinge între misiunile "scurte" (mai mici sau egale cu patru săptămâni) şi misiunile lungi (mai mari de o lună). Pe lângă consecinţele duratei asupra organizării misiunii, logisticii şi bugetului său, lungimea are şi consecinţe metodologice.

- Misiunile lungi sunt misiuni în care se desfăşoară tot procesul metodologic al auditului intern; se utilizează o cantitate şi o diversitate importantă de instrumente de audit, se constituie dosare voluminoase şi documentate şi se încheie cu un Raport de Audit bogat în numeroase recomandări constructive.

  Cu alte cuvinte, misiunea lungă este ilustrarea perfectă a metodologiei de audit aplicată de către echipa de audit intern însărcinată cu misiunea respectivă. Situaţia este cu totul alta în cazul unei misiuni "scurte".

- Misiunea scurtă, într-adevăr, necesită o condensare a acţiunilor pentru a ajunge la rezultat. Această condensare este cu atât mai naturală cu cât, dacă misiunea este scurtă, înseamnă în general că este simplă, că subiectul este bine cunoscut de către auditori şi că investigaţiile ce trebuie efectuate sunt puţin numeroase. În majoritatea cazurilor, Raportul de audit ce rezultă este scurt, ceea ce nu înseamnă că problemele ridicate nu sunt importante.

  Dar aceasta înseamnă că metodologia descrisă mai jos are o aplicare limitată, comprimată, redusă în unele etape ale sale, însă fără să fie negată sau ocolită.

  În fine, spre deosebire de misiunea lungă, misiunea scurtă nu se bucură decât de o logistică redusă şi de un buget mai slab. În practică, misiunea scurtă, uni-funcţională şi deosebită, se găseşte adesea în cazul misiunilor specifice care au un subiect precis şi sunt solicitate de Direcţia generală în afara Planului de Audit deoarece se doreşte rezolvarea unei probleme urgente şi neprevăzute.

Scanned with OKEN Scanner

Două observaţii rămân totuşi comune misiunilor de audit, indiferent de durata lor:

- O misiune de audit nu este niciodată catalogată dinainte drept "scurtă" sau "lungă" *ne varietur*. Bineînţeles, se va prevedea durata, cerută la planificare şi impusă de o estimare bugetară. Însă auditorul nu opreşte niciodată o misiune neterminată pe motiv că a atins termenul prevăzut şi nici nu prelungeşte o misiune terminată din simpla dorinţă de a respecta un termen stabilit pentru o dată ulterioară. Se vor adapta planificarea şi bugetul pe măsură ce apar realizările, dar numai atingerea obiectivelor condiţionează durata reală a misiunii.

- Metodologia, aplicată în cele mai mici detalii sau mai mult sau mai puţin condensată, este totuşi mereu respectată în ceea ce priveşte principiile şi mai ales cele trei etape fundamentale ale sale.

B – CELE TREI ETAPE FUNDAMENTALE ALE MISIUNII DE AUDIT INTERN

1 – Criteriul geografic

Cifra trei nu este numărul de aur al Auditului Intern, ci corespunde foarte exact situaţiei geografice a auditorului în cursul intervenţiei sale:

- în prima parte a misiunii sale, auditorul se află în primul rând în biroul şi serviciul din care face parte. Deplasările sale sunt scurte şi concise; în cel mai rău caz, ele pot să nu aibă loc;

- în partea a doua, dimpotrivă, auditorul se află în cea mai mare parte a timpului pe teren, aşadar lipseşte din serviciu; întoarcerile la birou sunt rare, uneori inexistente;

- în partea a treia, întoarcerea la sedentarism, întrerupt pe alocuri – ca şi în prima etapă – de unele deplasări posibile, scurte şi rapide. Acest sedentarism poate să însemne şi munca la domiciliu.

"Întoarcerea la birou" nu înseamnă neapărat "întoarcerea în serviciu": totul depinde de distanţa la care se află auditorul. Dacă îşi efectuează misiunea de

Scanned with OKEN Scanner

audit în apropiere şi dacă taxele de transport sunt considerate ca fiind acceptabile din punct de vedere al bugetului, auditorul revine bineînţeles în serviciu. Dar dacă misiunea se desfăşoară departe, mai ales dincolo de graniţă, prin "întoarcerea la birou" trebuie să înţelegem "întoarcerea la biroul pus la dispoziţia auditorilor". De fapt, în acest caz, absenţa din serviciu se prelungeşte pe toată durata misiunii.

Dispunem aşadar de un criteriu geografic precis care, singur, permite identificarea celor trei momente particulare ale unei misiuni de Audit Intern.

2 – Definiţii

Aceste trei momente sunt denumite tradiţional:
- Etapa de pregătire,
- Etapa de realizare,
- Etapa de încheiere.

Fiecare dintre ele se împarte, aşa cum vom vedea în analiza detaliată, într-un anumit număr de perioade, dar, dincolo de această analiză, putem spune că fiecare va necesita auditori cu competenţe specifice, care nu pot fi neapărat deţinute de un singur auditor şi care ne permit să afirmăm că cea mai reuşită misiune va fi întotdeauna cea efectuată de către mai mulţi auditori.

Metoda este domeniul de alegere a elementelor instabile ale vocabularului; am mai spus acest lucru şi în prima parte. Astfel, aceste trei etape se numesc adesea:
- Etapa de studiu,
- Etapa de verificare,
- Etapa de încheiere.

Este deci vorba de acelaşi lucru.

2.1 – Etapa de pregătire

Care deschide misiunea de audit, necesită din partea auditorilor o capacitate serioasă de lectură, de atenţie şi de ucenicie. Dincolo de orice rutină, ea necesită capacitatea de a învăţa şi de a înţelege, precum şi o bună cunoaştere a întreprinderii, deoarece trebuie ştiut unde poate fi găsită informaţia potrivită şi de la cine trebuie cerută. În cursul acestei etape auditorul trebuie să dovedească dacă

Scanned with OKEN Scanner

are calităţi de sinteză şi de imaginaţie. Această etapă se poate defini ca perioada în timpul căreia se vor efectua toate lucrările pregătitoare înainte de a trece la acţiune. Adică defrişarea, aratul şi semănatul misiunii de audit.

2.2 – Etapa de realizare

Apelează mult mai mult la capacităţile de observaţie, dialog şi comunicare. Prima obligaţie a auditorului este să se facă acceptat, iar criteriul unei integrări reuşite constă în a se face cerut. În acest stadiu se apelează cel mai mult la capacităţile de analiză şi la simţul de deducţie al auditorului. Într-adevăr, în acest moment auditorul va începe să formuleze observaţiile şi constatările care îi vor permite să elaboreze terapeutica. Continuând tabloul nostru bucolic, putem spune că acum se culeg roadele misiunii de audit.

2.3 – Etapa de încheiere

Necesită şi ea mai mult decât orice o mare capacitate de sinteză şi o anumită aptitudine de redactare, chiar dacă dialogul nu lipseşte din această ultimă etapă. De această dată, auditorul îşi va elabora şi prezenta produsul după ce a strâns elementele recoltei sale: este momentul depozitării şi prelucrării.

Să studiem mai în detaliu cele trei momente metodologice ale misiunii de Audit Intern.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 3

ETAPA DE PREGĂTIRE

Totul începe cu o interogație sub forma unei controverse: este convenabil sau nu să se includă în această etapă ordinul de misiune cu care va începe totul?

Unii afirmă, şi argumentul nu este fără greutate, că ordinul de misiune fiind actul de naştere a misiunii de audit nu se confundă cu diferitele componente ale acesteia şi constituie deci el însuşi o etapă inițială, o "etapă zero" într-o oarecare măsură.

Am putea admite fără probleme acest punct de vedere care nu schimbă cu nimic analiza detaliată a diferitelor etape. Fără a intra în această controversă, şi din simpla preocupare de a crea un echilibru între capitole, să clasificam ordinul de misiune drept primul element al acestei prime etape.

A – ORDINUL DE MISIUNE

Pentru a evita ambiguitățile, trebuie să precizăm că nu este vorba aici de o "scrisoare de misiune", aşa cum afirmă unii autori. Aşa cum indică şi denumirea sa "scrisoare de misiune", este o scrisoare, deci nu un document intern al întreprinderii. Este un document contractual schimbat între o întreprindere şi o persoană care intervine din exterior (auditor extern, consultant...): aceasta nu priveşte subiectul nostru. Să observăm totuşi că unii numesc "scrisoare de misiune" ceea ce este de fapt un "ordin de misiune": eternele incertitudini...

Scanned with OKEN Scanner

Ordinul de misiune formalizează **mandatul** dat de Direcţia Generală Auditului Intern şi răspunde la trei principii fundamentale:

- **Primul principiu:** Auditul Intern nu poate să se sesizeze el însuşi asupra misiunilor sale. Auditorul intern nu poate fi asimilat unui detectiv care declanşează misiuni şi investigaţii după bunul plac al fanteziei sau ideilor sale, sau al confortului său personal. El este acolo pentru a efectua misiunile care îi sunt încredinţate şi deci decizia nu îi aparţine.

  Acesta este principiul afirmat timp îndelungat, în vigoare astăzi, dar pus la îndoială de două ori:
  - o dată deoarece de fapt auditorul intern propune cel mai adesea să i se dea ordinul de a face. Desigur nu el este cel care ia decizii din punct de vedere formal, dar este cel mai adesea la originea deciziei. Rolul său poate fi determinant în acest sens dacă responsabilul Auditului intern dispune de încrederea Direcţiei Generale.
  - şi apoi deoarece, aşa cum s-a menţionat în introducere, ideile se nasc pentru a fi continuate...

- **Al doilea principiu:** ordinul de misiune trebuie să fie emis de o autoritate competentă; cel mai adesea este vorba de Direcţia Generală sau de Comitetul de Audit, dacă există vreunul. Poate fi – mai rar – responsabilul uneia dintre direcţiile importante ale întreprinderii: dar mai trebuie ca poziţionarea Auditului Intern în cadrul organigramei să permită acest lucru.
  Este deci evident că un "ordin de misiune" semnat chiar de Directorul de Audit nu va fi calificat drept "ordin de misiune", deoarece se abate atât de la primul cât şi de la cel de-al doilea principiu.
- **Al treilea principiu:** ordinul de misiune permite informarea tuturor responsabililor în cauză. Într-adevăr, acesta este adresat în mod evident auditului intern, dar nu numai acestuia, ci şi tuturor celor care vor fi vizaţi de misiune (auditaţi), şefi de serviciu şi responsabili.

Plecând de la aceste trei principii se degajă două funcţii esenţiale:
- o funcţie de mandat,
- o funcţie de informare.

Pentru ca aceste funcţii să fie îndeplinite, ordinul de misiune trebuie să conţină un anumit număr de menţiuni esenţiale.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

ETAPA DE PREGĂTIRE

1 – Cuprins

Putem distinge menţiuni obligatorii şi menţiuni facultative.

- Menţiunile obligatorii includ în primul rând desemnarea precisă a mandatului şi a semnăturii aplicate pe acesta. De asemenea, se indică cu precizie numele destinatarilor şi în primul rând acela al mandatarului, adică responsabilul Auditului Intern. Dar elementul esenţial al documentului este reprezentat de definirea clară a obiectului misiunii, acest text putând fi redactat cu o anumită libertate.
- Menţiunile facultative, numite astfel deoarece dacă este indispensabil să se prezinte cel puţin un text de dimensiuni reduse, textul de dimensiuni mari, în schimb, nu este obligatoriu.

➢ **Ordinul de misiune "scurt"**

El se prezintă sub forma a câteva rânduri pentru a defini obiectivele şi domeniul de aplicare. Acest document nu este, în general, restrictiv şi lasă cale liberă auditorilor pentru a-şi conduce investigaţiile aşa cum cred ei de cuviinţă. Această formulă, care este cea mai utilizată, este recomandabilă şi este preferabilă din mai multe puncte de vedere ordinului de misiune "lung".

➢ **Ordinul de misiune "lung"**

Indică nu numai – şi cum este normal – obiectivele şi domeniul de aplicare ci precizează si modalităţile de intervenţie, datele, locurile, mijloacele ce trebuie utilizate... şi chiar şi acelea care nu trebuie utilizate. Unele ordine de misiune merg chiar până la indicarea organizării logistice a misiunii, ceea ce înseamnă de-a dreptul "*a pune căruţa înaintea boilor*" şi de a confunda mandatul iniţial cu etapele ulterioare ale misiunii.

■Exemple

Exemplul 1

Exemplu de ordin de misiune "scurt"
Întreprindere Modernă ***Paris, data:***

ORDIN DE MISIUNE

- *Destinatar: Directorul Auditului Intern.*
- *Copie pentru informare: Directorul Personalului.*
- *Obiect: Auditul Funcţiei de Recrutare.*

Misiunea va viza nu numai serviciul de Recrutare ci şi toate serviciile care ar putea fi obiectul de interes al Funcţiei.

Directorul Personalului va aduce ordinul de misiune la cunoştinţa tuturor responsabililor vizaţi.

Preşedinte Director General.

Exemplul 2

Exemplu de ordin de misiune "lung"
Întreprindere Modernă *Paris, data:*

ORDIN DE MISIUNE

- ***Destinatar:*** *Directorul Auditului Intern.*
- ***Copie pentru informare:*** *Directorul Personalului.*
- ***Obiect:*** *Auditul Funcţiei de Recrutare.*

Misiunea va fi efectuată de domnii DUPONT şi DURAND, auditori interni şi va fi supervizată de dl. MICHEL, şeful misiunii.

Ea se va desfăşura de luni, 7 ianuarie până vineri, 15 februarie 1999.

Aceasta îşi va propune să analizeze Funcţia de Recrutare în toate componentele sale:

- *mijloace interne şi externe,*
- *instrumente de selecţie,*
- *proces de recrutare de la apariţia necesităţii până la numirea recrutului*
- *organizarea şi eficacitatea serviciului de recrutare.*

Auditorii vor evita să analizeze Politica de recrutare a întreprinderii.
Această misiune se va desfăşura:

- *La serviciul de Recrutare din sediul social,*
- *La uzina din Angers, în cadrul Direcţiei de Informatică şi în cadrul sectorului comercial din Bordeaux, alese ca zone test. Vom crea un birou de recepţie în fiecare dintre aceste locuri; auditorii se vor deplasa prin mijloace proprii (avion şi maşină închiriată).*

Bugetul misiunii nu va trebui să depăşească 120 000 F.
Raportul va fi difuzat în forma obişnuită înainte de 28 februarie 1999

Director General.

Scanned with OKEN Scanner

Între această formulă "scurtă" şi această formulă "lungă", toate variantele intermediare sunt, evident, posibile.

2 – Caracteristici

Ordinul de misiune definit până aici se prezintă deci sub forma unui document pe misiune: este ordinul de misiune **specific**. Acesta se poate prezenta de asemenea sub o formă mai generală.

➢ **Ordinul de misiune general**

Este vorba de Planul de Audit de care vom vorbi ulterior, şi care conţine tot atâtea puncte câte misiuni sunt de realizat.

Putem deci afirma că fiecare punct al Planului reprezintă un "ordin de misiune" cu o **dublă condiţie**:

- ca Planul de Audit în cauză să fi fost aprobat (şi semnat) de Direcţia Generală (sau de Comitetul de Audit);
- ca fiecare dintre secţiunile sale să fi fost difuzată pentru informare, şi în timp util, responsabililor vizaţi.

Este deci vorba în acest caz, prin excelenţă, de ordine de misiune "scurte" deoarece obiectul este rezumat pe un singur rând.

Această formă, foarte uzitată în Marile întreprinderi, nu interzice totuşi ordinul de misiune specific.

➢ **Ordinul de misiune "specific"**

Utilizat în mod sistematic în cadrul întreprinderilor care nu dispun de un Plan de audit "aprobat"; acesta este folosit de asemenea, ocazional, în paralel cu Planul. Foarte adesea, într-adevăr, Planurile de audit prevăd timp "disponibil" pentru "auditurile la cerere", adică pentru misiunile privind probleme urgente, neprevăzute, generate de situaţii noi. Pentru fiecare dintre aceste cazuri specifice, un "ordin de misiune" tradiţional este emis şi difuzat. Ordinele de misiune "lungi" sunt întotdeauna ordine de misiune "specifice" dar reciproca nu este întotdeauna adevărată.

Scanned with OKEN Scanner

În anumite întreprinderi ordinul de misiune este completat printr-o notă de serviciu internă, numită uneori "scrisoare de misiune", în atenţia entităţilor ce vor fi auditate.

Această notă emisă de Direcţia Auditului Intern este difuzată în două cazuri:

- fie dacă ordinul de misiune nu a fost adus la cunoştinţa entităţilor ce vor fi auditate şi care trebuie informate. Să remarcăm că o informaţie difuzată pe acest canal nu are acelaşi impact, şi nici aceeaşi autoritate ca un document emis de Direcţia Generală;
- fie dacă ordinul de misiune este un document scurt şi responsabilul Auditului Intern doreşte să precizeze mai în detaliu modalităţile avute în vedere privind intervenţia astfel încât entităţile auditate să fie, începând cu acest prim moment, la curent cu derularea misiunii în toate componentele sale logistice. Dar esenţialul, elementul iniţial al misiunii de audit, rămâne ordinul de misiune.

Fiind în posesia ordinului de misiune, serviciul de Audit Intern va aborda etapa de pregătire propriu-zisă care se împarte în trei timpi, distincţi net unul de celalalt, şi care trebuie abordaţi neapărat într-o ordine secvenţială. Aceşti trei "timpi", aceste trei "momente" nu sunt întotdeauna desemnate prin aceiaşi termeni. Terminologia nu este fixă, şi de aceea rezultă confuzii care te pot face să crezi pentru o clipă că auditorul va aborda o etapă complexă şi delicată. O etapă esenţială, cu siguranţă, dar simplă şi care trebuie organizată fără complexităţi excesive şi fără confuzii. Dacă această etapă este abordată şi realizată cu precizie şi profesionalism, dacă diferitele secvenţe care o compun sunt tratate cu rigurozitate, atunci etapele următoare – şi în mod deosebit intervenţia pe teren – se desfăşoară foarte normal şi cu o uşurinţă deconcertantă. Astfel se afirmă importanţa acestei etape. Pentru a o înţelege mai bine în ansamblul său, să folosim o parabolă.

➢ Parabola viitorului proprietar

Atunci când un viitor proprietar doreşte să cumpere o casă, acesta va efectua – în prealabil – adică înainte de a trece pe la notar, un demers în trei timpi:

- primul timp: el va vizita casa, de la pivniţă până la pod şi se va strădui să o examineze cât mai bine sub toate aspectele. Pentru a face acest lucru el va urca, va coborî, va vizita camerele...
- al doilea timp: el va încerca, atât cât îi permit cunoştinţele sale, să detecteze problemele ce pot fi constatate cu uşurinţă: un robinet care nu merge, o fisură

Scanned with OKEN Scanner

în tavan. Noi spunem că va identifica riscurile "aparente" pentru că el nu ştie *a priori* dacă acestea trebuie considerate ca fiind nesemnificative sau dacă reprezintă probleme serioase.

- Al treilea timp: această identificare a riscurilor este necesară deoarece îi va permite viitorului proprietar să-şi identifice obiectivele: să solicite verificarea instalaţiei, să cheme un arhitect pentru a-i cere părerea despre fisură.

Acest demers nu este nou, este cel deja preconizat de organizatori. Unii autori[1] împart această primă etapă în mai multe faze:

0 – Observare şi ascultare	=	Familiarizarea sau luarea la cunoştinţă
1 – Identificarea semnelor (a simptoamelor)	}	Identificarea riscurilor
2 – Divizarea semnelor, a faptelor, a fenomenelor	}	Identificarea riscurilor
3 – Reperarea inter – relaţiilor	}	Definirea obiectivelor
4 – Clasificare	}	Definirea obiectivelor
5 – Situarea în raport cu un sistem de referinţă	}	Definirea obiectivelor

Auditorul intern va proceda exact conform aceluiaşi demers:
- luarea la cunoştinţă a domeniului ce trebuie auditat, adică familiarizarea,
- identificarea riscurilor,
- definirea obiectivelor.

B – ETAPA DE FAMILIARIZARE

Ca şi în cazul parabolei, această etapă numită de "familiarizare" nu va putea fi omisă; ea constituie cel mai adesea, din punct de vedere al duratei, partea cea mai importantă a misiunii: a se dori începerea misiunii direct prin observarea pe teren ar însemna condamnarea din start a acesteia. Motivele care pledează în favoarea acestei etape sunt de altfel numeroase.

[1] P. HERMEL, "Audit de management et changement", *Cahiers de recherche du diagnostic d'entreprise*, Nr 1.

Scanned with OKEN Scanner

Le putem rezuma în patru puncte:

1. A avea o viziune de ansamblu a organizaţiei – obiect al misiunii – şi a controalelor interne exercitate pentru a avea un bun control asupra acesteia.

   Această abordare sintetică este etapa prealabilă necesară oricărui demers analitic ulterior.

2. Identificând riscurile, auditorul îşi concentrează atenţia asupra punctelor esenţiale: el evită astfel să omită ulterior aspecte fundamentale şi, invers, nu riscă să se piardă în detalii inutile. Conversaţiile pregătitoare pe care le poate avea sunt, după cum vom vedea, foarte utile sub acest aspect şi îi permit de asemenea să ia în calcul priorităţile manageriale.

3. Definind obiectivele misiunii, auditorul este în măsură să o organizeze, să o planifice, să îi evalueze mai bine timpul şi costul; este deci o garanţie a eficacităţii.

4. În cele din urmă – şi poate mai ales – auditorul degajă din fiinţa sa, din meseria şi din activitatea sa, o imagine de rigurozitate şi deci de profesionalism, ceea ce facilitează contactele şi contribuie în mare măsură la succesul misiunii.

   Aceste patru puncte trebuie să rămână în perspectivă începând cu această primă etapă.

1 – Luarea la cunoştinţă

A ne imagina că este posibil să se realizeze un audit al trezoreriei sau al instalaţiilor de fabricaţie dintr-o uzină chimică fără să se cunoască ceva despre gestionarea trezoreriei sau despre industria chimică, ar însemna, evident, a ne amăgi. Fără să cunoască neapărat "meseria" celui ce trebuie auditat, auditorul trebuie cel puţin să aibă o anumită cultură privind meseria respectivă pentru a fi în măsură să înţeleagă explicaţiile pe care le va căuta şi solicita şi, in general, pentru a se face acceptat cu uşurinţă.

În cele două exemple citate mai sus, auditorul trebuie deci să posede o cultură financiară şi de gestiune, în primul caz şi o cultură tehnică în cel de-al doilea. Vom revedea aceste întrebări mai în detaliu în partea a cincea a acestui studiu.

Scanned with OKEN Scanner

ETAPA DE PREGĂTIRE

Dar această cerință de ordin general fiind îndeplinită, auditorul nu se oprește aici. El trebuie, înainte de toate să "cunoască subiectul". Această cunoaștere se organizează în jurul a 6 obiective:

- Să aibă încă de la început o viziune corectă asupra ansamblului controalelor interne specifice ale funcției sau procesului auditat (Cf. Rolul diagramelor de circulație menționat anterior).
- Să contribuie la identificarea obiectivelor misiunii de audit intern.
- Să identifice problemele esențiale privind subiectul sau funcția.
- Să evite omiterea întrebărilor importante și care constituie pentru management preocupări de actualitate.
- Să nu cadă în capcana considerentelor abstracte, care pot fi seducătoare din punct de vedere intelectual, chiar amuzante, dar care trebuie să fie în afara domeniului de preocupare a auditorului.
- În cele din urmă și mai ales să permită organizarea de operațiuni de audit, deoarece nu putem organiza decât ceea ce cunoaștem.

Această etapă de studiu și de cunoaștere a domeniului ce va fi auditat poate avea o durată variabilă.

1.1 – Durata

Aceasta variază în funcție de trei factori și se poate merge de la o simplă actualizare a cunoștințelor de câteva ore sau zile, până la o veritabilă pregătire întinsă pe o perioadă sensibil mai lungă.

- Primul factor care influențează durata cunoașterii este **complexitatea subiectului**, care este în general în relație directă cu importanța misiunii. Un audit simplu, scurt, vizând un subiect tradițional, nu presupune un proces de cunoaștere îndelungat și complex; nu același lucru se întâmplă cu o misiune care vizează un subiect specific și delicat. Un audit al notelor de cheltuieli poate fi abordat mai rapid decât un audit al unor instrumente financiare noi.
- Al doilea factor este **profilul auditorului** în cauză. În funcție de pregătirea sa, de experiențele sale profesionale anterioare, acesta posedă deja cunoștințe serioase privind subiectul sau dimpotrivă nu îl cunoaște deloc. Atunci când se constituie echipa misiunii, interesul este evident acela de a alege dintre auditori pe aceia care cunosc mai bine domeniul în care se va desfășura auditul: câștigăm timp și competență, dar nu este întotdeauna posibil și atunci trebuie să compensăm printr-o informare prealabilă mai îndelungată și mai aprofundată.

A contrario, unii obiectează în privința faptului că trebuie să alegem de

Scanned with OKEN Scanner

preferinţă pe cineva care nu are experienţă anterioară, experienţă privind subiectul respectiv şi care va juca astfel rolul unui naiv care descoperă adevăratele probleme. Cu siguranţă că nu trebuie să mergem prea departe cu această concepţie care nu mai are efect din momentul în care abordăm situaţii complexe.

Acest factor legat de profilul auditorului, prezintă deci în realitate două aspecte: pregătirea de bază şi pregătirea profesională. Pregătirea de bază clasează încă de la început auditorul într-un anumit domeniu de competenţe: gestiune, tehnică industrială, informatică, etc. Este un element care contează mult pentru tinerii auditori, dar va pierde din importanţă de-a lungul anilor. Încetul cu încetul pregătirea profesională devine din ce în ce mai importantă şi conturează profilul într-un mod accentuat. În cadrul acestui din urmă aspect trebuie să includem auditurile anterioare realizate asupra aceluiaşi subiect de către auditorul sau auditorii însărcinaţi cu misiunea respectivă. Caracterul repetitiv al misiunilor de audit face ca această situaţie să nu fie una excepţională: ea generează în acest caz o etapă de cunoaştere care se reduce la o simplă actualizare.

Acest ultim aspect privilegiază şi pe auditorii cu vechime în întreprindere şi care au fost recrutaţi pentru Audit în urma promovării interne. Ei au avantajul de a cunoaşte bine activităţile, personalul responsabil, structurile şi organizarea, deci cultura întreprinderii, şi chiar dacă nu sunt specialişti ai subiectului care constituie obiectul misiunii, aceştia pot să o înţeleagă mai pe deplin şi mai rapid.

- Al treilea factor care influenţează în mod evident durata de pregătire este calitatea dosarelor de Audit. Acestea din urmă reunesc documente de lucru, documente generale, informaţii adunate cu ocazia auditurilor anterioare: cunoaşterea dosarelor de lucru ale ultimului audit realizat asupra subiectului (dacă există vreunul) va ajuta considerabil auditorul în dobândirea de cunoştinţe în acest sens, dar trebuie ca dosarele să fie complete, organizate, cu referinţe. Calitatea dosarelor de audit este deci un element esenţial pe care vom avea ocazia să îl evocăm din nou, ulterior. Aceste dosare sunt cele în care auditorul trebuie să găsească în mod normal o parte importantă a informaţiilor pe care le va strânge.

1.2 – Conţinutul

Această luare la cunoştinţă nu trebuie făcută la întâmplare, adunând în dezordine informaţiile necesare. Ea trebuie să fie înainte de toate organizată; pentru a sublinia mai bine acest aspect, unii auditori au numit această etapă "Plan de abordare". Auditorul îşi va planifica deci luarea la cunoştinţă având grijă să

Scanned with OKEN Scanner

prevadă mijlocul sau mijloacele cele mai adecvate pentru dobândirea cunoaşterii necesare realizării misiunii sale (interviuri, documente, seminarii...).

Această cunoaştere se rezumă la trei teme esenţiale: organizare, obiective şi mediu, tehnici.

- Organizarea unităţii ce va fi auditată trebuie extinsă în sensul cel mai larg al termenului: organizarea oamenilor, de unde rezultă utilitatea organigramei care va fi, astfel, unul din primele documente ce trebuie comunicate (sau create dacă acesta nu există), dar de asemenea pregătirea oamenilor şi repartizarea sarcinilor. Putem include în această rubrică toate elementele în cifre în jurul cărora se organizează unitatea: bugete, rezultate, investiţii, efective de salariaţi, etc.
- Obiectivele şi mediul în care acestea se înscriu constituie unul din aspectele esenţiale ce trebuie asimilate de către auditor înainte de începutul misiunii sale. A cunoaşte bine obiectivele Funcţiei ce trebuie auditată, punctele slabe şi cele forte de care trebuie să ţină cont responsabilii, va permite auditorului să aibă o viziune de ansamblu asupra unităţii şi asupra problemelor sale. El va detalia această perspectivă pe parcursul auditului.
- În cele din urmă, şi mai ales, trebuie să deţină cunoştinţe solide în ceea ce priveşte tehnicile de lucru utilizate, de la cele mai generale la cele mai specifice, de la tabelul de bord şi componentele acestuia utilizate de către responsabil, până la metodele tehnice sau de gestiune care permit unităţii să funcţioneze. Acest ultim aspect este în general cel mai îndelungat şi mai greu de asimilat. Dar este indispensabil pentru dialog şi deci, *in fine*, pentru a efectua misiunea de audit. Cunoaşterea tehnicilor implică cunoaşterea controalelor existente, ceea ce va permite dezvoltarea ulterioară a chestionarului de control intern.

Odată dobândite aceste cunoştinţe, auditorul dispune deja de informaţii serioase asupra riscurilor majore, asupra funcţionării interfeţelor şi asupra priorităţilor managementului. Pentru a ajunge la acest rezultat, auditorul utilizează un anumit număr de mijloace.

2 – Mijloacele

2.1 – Chestionarul de luare la cunoştinţă

Să remarcăm în prealabil că atunci când vorbim de "chestionare" în Auditul intern, nu vorbim de întrebări pe care le punem altora ci de întrebări pe care ni le

Scanned with OKEN Scanner

punem nouă înşine. Auditorul va răspunde la acestea utilizând instrumentele corespunzătoare: interviuri, observări, documente, etc...

Or, luarea la cunoştinţă a domeniului sau a activităţii de auditat nu trebuie să se facă în dezordine, auditorul neputând să-şi asume riscul unor omisiuni esenţiale. Pentru a-l ajuta în acest demers de luare la cunoştinţă, acesta va folosi un chestionar şi anume "chestionarul de luare la cunoştinţă" (C.L.C.) recapitulând întrebările importante al căror răspuns trebuie să fie cunoscut dacă se doreşte o bună înţelegere a domeniului de auditat. În afară de faptul că permite organizarea reflecţiilor şi cercetărilor, acest document este indispensabil:

- pentru a defini corect domeniul de aplicare a misiunii sale,
- pentru a prevedea în consecinţă organizarea activităţii şi în special pentru a măsura importanţa acesteia,
- pentru a pregăti elaborarea chestionarelor de Control Intern.

Într-un serviciu de audit bine organizat, răspunsurile la aceste întrebări se găsesc în marea lor majoritate în dosarul permanent al misiunii (cf. a cincea parte: organizarea) cu o dublă condiţie:

- ca acesta să existe,
- ca acesta să fie actualizat.

În plus fiecare auditor îşi creează chestionarul de luare la cunoştinţă în funcţie de cunoştinţele sale, de experienţele sale, de ceea ce ştie şi de ceea ce are nevoie să înveţe; ceea ce înseamnă că importanţa acestuia poate să varieze: dar indiferent de dimensiunile acestuia, chestionarul este indispensabil cunoaşterii subiectului de către auditor. Îl regăsim deci în mod sistematic în cadrul oricărei misiuni de audit şi este adaptat fiecărui auditor.
Un chestionar de luare la cunoştinţă complet trebuie să cuprindă trei părţi, mergând de la general spre particular, chiar dacă "generalul" nu se cunoaşte încă şi/sau nu a fost încă inventariat.

Structura globală a chestionarului nostru se prezintă deci în felul următor:

- Cunoaşterea contextului socio-economic:
  - mărimea şi activităţile sectorului auditat
  - situaţia bugetară
  - situaţia comercială
  - efectivele de salariaţi şi mediul de lucru
- cunoaşterea contextului organizaţional al unităţii
  - organizarea generală şi structura
  - organigramele şi relaţiile de competenţă de acţiune

Scanned with OKEN Scanner

- mediul informatic
- cunoaşterea funcţionării entităţii auditate:
  - metodele şi procedurile
  - informaţiile de reglementare
  - organizarea specifică a entităţii
  - sistemul de informare
  - problemele anterioare sau cele actuale
  - reformele actuale sau cele prevăzute.

Auditorul va acorda o importanţă specială acestor ultime două rubrici deoarece ele semnalează zone de risc:

- fie suntem în faţa unei activităţi "cu probleme", deci va fi necesară o atenţie specială,
- fie suntem în faţa unei activităţi în cadrul căreia se pregătesc reforme importante. În acest caz atenţia se relaxează ("la ce bun? vom schimba toate acestea în trei luni... "). Situaţie identică în cazul în care anumite reforme tocmai s-au efectuat iar perioada de rodaj nu s-a încheiat încă.

Deci este imperios necesar ca auditorul să facă inventarul complet al acestor situaţii excepţionale.

În această căutare de informaţii, auditorul va acorda un loc aparte chestionarelor Volumul şi Tipul Tranzacţiilor (V.T.T.) care nu reprezintă altceva decât o formă originală a chestionarelor de Luare la Cunoştinţă.

➢ **Cazul particular al chestionarelor V.T.T.**

Chestionarele ***Volumul şi Tipul Tranzacţiilor*** (V.T.T.) inventariază elementele statistice ale unităţii în ceea ce priveşte volumul sau valorile şi permit, dincolo de simpla imagine instantanee, crearea unei viziuni mai clare prin:

- măsurarea evoluţiilor şi efectuarea de comparaţii,
- evidenţierea abaterilor,
- recuperarea prin anticipare a prezumţiilor de anomalii.

Dar acestea vor permite auditorului, mai întâi de toate, o bună cunoaştere a valorii cifrelor importante. Într-adevăr nu este util pentru un auditor care efectuează o misiune într-un sector de vânzări să ştie că cifra de afaceri lunară medie a sectorului respectiv este de 116 285 €. Dimpotrivă, este indispensabil ca auditorul să ştie că această cifră este "de ordinul a 100 000 €". În absenţa unei astfel de cunoaşteri, ne imaginăm cu uşurinţă confuzia acestui auditor în faţa responsabilului sectorului care îl anunţă " *în această*

Scanned with OKEN Scanner

lună am obţinut o cifră de afaceri de 50 000 €" şi îl pune în situaţia de a nu şti dacă să se bucure sau să se îngrijoreze. Căutarea tuturor elementelor sub formă de cifre este deci indispensabilă. Aceasta se adaugă celorlalte elemente de informare, ansamblul constituind un C.L.C. în sensul larg al termenului.

■Exemplu

În perspectiva unui audit al salariilor auditorul trebuie să construiască un chestionar care să îi garanteze cunoaşterea următoarelor informaţii:

1. *Date cantitative (V.T.T.):*
   - *suma înscrisă pe statul de plată,*
   - *suma reprezentată de cheltuieli / salarii,*
   - *repartizarea pe categorii de personal,*
   - *numărul de angajaţi remuneraţi,*
   - *numărul de note de plată,*
   - *băncile implicate,*
   - *numărul de centre de plată*
   - *salarii plătite:*
     - *în numerar,*
     - *prin cec,*
     - *prin viramente.*
2. *Informaţii de reglementare:*

- *Prevederi de convenţii colective,*
- *Reguli şi proceduri interne:*
  - *stabilirea nivelurilor de remunerare,*
  - *împrumuturi şi avansuri,*
  - *autorizări de plăţi sau viramente,*
  - *regimul orelor suplimentare*

3. *Proceduri:*

- *procedura de pregătire a salariului,*
- *procedura de calcul (eventual procedura informatică),*
- *procedura de plată.*

4. *Organizare:*

- *Organizarea centrelor de plată (organigrame ierarhice),*
- *Numele persoanelor implicate,*
- *Toate informaţiile privind mediul.*

Scanned with OKEN Scanner

Toate informaţiile menţionate mai sus constituie tot atâtea titluri de capitol pe care auditorul trebuie să le studieze şi să le aprofundeze în funcţie de cunoştinţele sale.

2.2 - Alte mijloace

Auditorul completează această documentaţie după ce i s-au comunicat documentele actualizate asupra metodelor şi procedurilor de lucru, rapoartele şi dările de seamă ale serviciului de auditat, notele referitoare la modificări recente sau care vor urma în ceea ce priveşte organizarea, responsabilităţile sau metodele de lucru.

În cazul în care este nevoie, auditorii pentru care este necesară o aprofundare teoretică participă la un seminar privind tehnicile folosite în cadrul unităţii şi/sau privind modalitatea de auditare a acestora.

Primul contact şi primele interviuri vor avea loc tot în cadrul acestei etape de luare la cunoştinţă. Acestea reprezintă totodată un mijloc de a cunoaşte şi un mijloc de a se face cunoscut. Efectuate în general de şeful de misiune (sau de şeful serviciului în cazul auditurilor importante), aceste interviuri sunt delicate deoarece ele condiţionează foarte adesea succesul misiunii. Spre deosebire de interviurile ulterioare, efectuate pe teren împreună cu executanţii, acestea privesc responsabilul sau responsabilii de la cel mai înalt nivel din cadrul activităţii auditate. În cursul acestor prime întâlniri – care pot fi delicate dacă responsabilii sunt prost informaţi în ceea ce priveşte auditul intern – şeful misiunii se documentează asupra preocupărilor şi priorităţilor managementului.

■ **Exemplu**

Cu ocazia unui audit al Departamentului tehnic al unei uzine, un şef de misiune şi auditorul său fac o primă vizită Directorului tehnic. Acesta din urmă, după efectuarea prezentărilor, le expune următoarele:
"Ocup de 10 ani această funcţie şi consider că sunt un foarte bun profesionist în domeniul meu: obiectivele noastre sunt întotdeauna atinse şi chiar am primit recent felicitări din partea Direcţiei Generale. Sunt asistat în activitatea mea de dl. X care ocupă această funcţie de 8 ani şi care a dobândit competenţe recunoscute în privinţa securităţii muncii. Deci, între noi fie vorba, nu prea înţeleg cu ce ne vor putea ajuta aceşti tineri auditori."
Ce răspuns trebuie să se dea la acest discurs care nu este neobişnuit în practica de audit? Şeful misiunii şi auditorul său vor atinge un dublu

Scanned with OKEN Scanner

obiectiv: acela de a cunoaşte şi de a se face cunoscuţi răspunzând în trei timpi:

1. *În primul rând, trebuie să reamintim ce este Auditul Intern, atrăgând atenţia asupra următoarelor puncte:*

- *Este o funcţie universală, deci se poate adapta tuturor domeniilor, inclusiv întreţinerii din cadrul unei uzine.*
- *Auditorii care, în acest caz particular, au o pregătire tehnică, cunosc metodologia specifică ce trebuie aplicată pentru a detecta insuficienţele Controlului intern al funcţiei.*
  - *trebuie să asiste: este vorba deci de a colabora pentru a aduce îmbunătăţiri şi nu de a ancheta pentru a pedepsi.*
  - *tehnica şi priceperea auditorilor fac ca aceştia să aibă o capacitate mai mare de a descoperi insuficienţele şi disfuncţionalităţile decât cel care este implicat în activitatea respectiva în fiecare zi.*

Această pledoarie explicativă privind Auditul Intern, indiferent de cât de bine este prezentată, va reuşi să-l convingă pe Directorul tehnic?

Nu tocmai.

Şi din acest simplu motiv – foarte general – pentru a-i convinge pe ceilalţi, orice discurs teoretic va fi însoţit de exemple practice:

2. *În al doilea rând va trebui în mod imperativ să se ilustreze obiectivele:*
   - *indicând care sunt diferitele puncte sau aspecte asupra cărora e posibil ca auditorul sa trebuiască să formuleze o judecată*
   - *citând exemple de audit similare duse la bun sfârşit în alte sectoare.*
3. *După acest efort de explicare practică, şeful misiunii şi auditorul său vor putea aborda etapa pozitivă care le va permite să-şi îmbogăţească cunoştinţele: "Dar dumneavoastră, domnule Director, aveţi poate puncte care doriţi să fie studiate de auditori?".*

Putem fi siguri că Directorul astfel interogat va propune axe de investigaţie asupra subiectelor care îl preocupă.

Partida va fi atunci câştigată pe toate planurile:

- *vom cunoaşte preocupările majore ale managementului şi le vom putea lua în considerare,*
- *vom fi instaurat un veritabil spirit de colaborare care va îmbogăţi întreaga misiune şi va facilita, încă de la primul contact, toate solicitările şi întrebările privind informaţiile de care cei interesaţi au încă nevoie pentru a desăvârşi cunoaşterea subiectului.*

Scanned with OKEN Scanner

Pe lângă acest tip de interviu, în această etapă pot fi deja utilizate şi alte mijloace care vor fi analizate în partea a patra:

- grile de analiză a sarcinilor pentru a înţelege mai bine repartizarea activităţilor între participanţii principali,
- flow charts pentru analizarea circuitului documentelor esenţiale,
- comparaţii statistice diverse,
- examinarea rapoartelor de audit anterioare.

Am înţeles că în această etapă, utilizarea acestor instrumente diverse nu este realizată în scop de teste ci ca mijloc de dobândire de cunoştinţe, adică nu intrăm încă în detaliul operaţional al sarcinilor. Odată dobândite aceste cunoştinţe, auditorul va putea să le testeze construind un document indispensabil: planul de abordare.

3 – Planul de abordare

Si acest document cu faţete multiple dă naştere mai multor interpretări. Acelaşi cuvânt nu acoperă întotdeauna acelaşi domeniu, dar, la drept vorbind, aceasta nu are prea mare importanţă: nu sunt decât probleme de graniţă, aceleaşi elemente fiind denumite când de un termen când de altul. Pentru a permite clarificarea problemei, să prezentăm pe scurt diferitele concepţii:

- unii (Cf. Etapele unei misiuni de audit intern - op. cit.) înglobează în acest termen ansamblul etapei numită aici de familiarizare. Considerăm deci că această etapă trebuind gândită şi ordonată, constituie în ansamblul său un demers care pregăteşte etapa de realizare. Toate acestea nu reprezintă, evident, un lucru ireal.
- alţii dau termenului o dimensiune de-a dreptul restrictivă, limitându-l la divizarea pe care o vom menţiona într-o clipă.
- alţii, în sfârşit – şi noi ne încadrăm la această soluţie medie – fac din planul de abordare începutul tabelului de riscuri şi, în acelaşi timp, începutul chestionarului de control intern.

Planul de abordare se va prezenta deci sub forma unui tabel care va împărţi activitatea (sau funcţia, sau procesul) ce va fi auditată în sarcini elementare. Cu alte cuvinte, vom substitui obiectului misiunii, care este global şi greu de definit, o succesiune de sarcini concrete şi, în consecinţă, uşor de observat. O. LEMANT vorbeşte pe bună dreptate şi într-un mod metaforic despre "obiecte auditabile".

Scanned with OKEN Scanner

Această divizare va fi mai mult sau mai puţin fină în funcţie de aprofundarea pe care dorim să o dăm observării. Dar vom vedea în capitolul următor că analiza riscurilor îl va putea determina pe auditorul intern să revadă această divizare cu ocazia creării chestionarului de control intern (C.C.I.).

În această etapă, crearea unui plan de abordare va consta în:

1. Divizarea activităţii în sarcini sau operaţiuni elementare,
2. Indicarea obiectivului fiecăreia dintre aceste sarcini. La ce serveşte ea?

Dacă auditorul este capabil să realizeze această divizare înseamnă că a dobândit o bună cunoaştere a subiectului său. În caz contrar, el trebuie fără îndoială să îşi revadă chestionarul. Dar să remarcăm că în majoritatea cazurilor – şi pentru misiunile recurente – auditorul va găsi această divizare în cadrul dosarelor: el va trebui doar să o actualizeze şi să o îmbunătăţească. Această împărţire în sarcini elementare este cu atât mai importantă cu cât ea este necesară pentru 4 operaţiuni deja văzute sau care urmează a fi văzute:

- ea constituie primul stadiu al planului de abordare,
- ea reprezintă prima parte a C.C.I. (Cf. Capitolul 4),
- ea este baza însăşi a grilei de analiză a sarcinilor (Cf. Partea a patra),
- ea reprezintă prima etapă a elaborării unui control intern raţional de către manager (Cf. partea a doua).

Toate acestea arată cât de bine este să practici această operaţiune. În mare, vom urma o ordine secvenţială.

▪Exemplu

În cadrul unui audit al procesului achiziţii / furnizori auditorul intern va identifica cel puţin 24 de sarcini elementare care vor constitui coloana vertebrală a C.C.I.

1 – Exprimarea necesităţii
2 – Cererea de achiziţie
3 – Stabilirea comenzii
4 – Autorizarea comenzii
5 – Trimiterea comenzii
6 – Recepţia mărfii
7 – Comparaţia comandă / factură
8 – Comparaţia bon de recepţie / factură
9 – Imputaţia contabilă

Scanned with OKEN Scanner

ETAPA DE PREGĂTIRE

10 – Verificarea imputației
11 – Bun de plată
12 – Înscrierea în registrul de achiziții
13 – Înscrierea în contul furnizorului
14 – Corelarea extras furnizor / cont
15 – Corelarea balanță furnizor / cont colectiv
16 – Centralizarea achizițiilor
17 – Întocmirea cecului
18 – Semnarea cecului
19 – Trimiterea cecului
20 – Acceptarea poliţelor
21 – Ţinerea jurnalului efecte de plată
22 – Ţinerea jurnalului de trezorerie
23 – Anularea documentelor justificative
24 – Monitorizarea creditelor de recuperat de la furnizori

Şi am putea continua această detaliere.

Planul de abordare se va prezenta deci aici sub forma unui tabel cu două coloane:

- sarcinile sau operaţiunile elementare,
- obiectivele fiecărei sarcini.

Astfel, în cazul procesului de achiziţionări, de ce să organizăm "Exprimarea necesităţii" (Sarcina nr. 1):

- pentru a evita achiziţiile anarhice, chiar inutile,
- pentru a evita achiziţiile efectuate de către un personal neabilitat,
- pentru a evita depăşirile bugetare.

Tabelul astfel conceput nu reprezintă de fapt decât prima parte a tabelului de riscuri.

C – IDENTIFICAREA RISCURILOR

Spunem de asemenea "identificarea zonelor de risc", subliniind astfel că este vorba mai degrabă de identificarea locurilor în care riscurile cele mai semnificative s-ar putea produce, decât de analizarea riscurilor propriu-zise. Această etapă de identificare va condiţiona urmarea misiunii: ea va permite auditorului să-şi creeze programul şi să-l creeze de o manieră "modulată" în

Scanned with OKEN Scanner

funcţie nu numai de ameninţări ci şi de ceea ce s-a implementat deja pentru a le face faţă. Trebuie considerat din acest moment că auditorul intern însărcinat cu o misiune va lua cunoştinţă de noţiunea de risc care nu va înceta să-l însoţească pe tot parcursul demersului său. Dar ce este un risc? În ce măsură îl vizează riscurile pe auditorul intern?

1 - Risc şi audit intern

Definiţiile riscului sunt multiple. Putem cita definiţia lui Dominique VINCENTI[1]: "Riscul este ameninţarea ca un eveniment sau o acţiune să aibă un impact defavorabil asupra capacităţii întreprinderii de a-şi îndeplini cu succes obiectivele". Să completăm această definiţie cu cea a lexicului din lucrarea "Les mots de l'audit": "riscul este un ansamblu de împrejurări care ar putea avea consecinţe negative asupra unei entităţi şi ale căror control intern şi audit au ca misiune tocmai asigurarea unui bun control asupra acestora pe cât posibil". Multitudinea de definiţii este datorată faptului că importanţa riscului rezultă din alăturarea a doi factori şi că aceştia nu sunt întotdeauna înţeleşi aşa cum trebuie:

- gravitatea pe care o evităm prin dezvoltarea unei politici de protecţie,
- probabilitatea pe care o evităm prin dezvoltarea unei politici de prevenire.

Risk managerul are un al treilea mijloc la dispoziţia sa pentru a reduce zona de riscuri inacceptabile în beneficiul zonei de riscuri acceptabile: este vorba de asigurare.

Dar auditorul intern nu trebuie să intre în detaliul calculelor savante ale măsurilor şi ale probabilităţilor. El face adesea acest lucru, impulsionat de Direcţiile generale care percep în mod eronat rolul său; de aceea nu este inutil să reamintim funcţia fiecăruia:

- risk managerul identifică riscurile, locurile unde acestea pot apărea, le măsoară şi, plecând de la acest fapt, defineşte politica care va fi aplicată,
- managementul operaţional aplică această politică şi stabileşte mijloacele de a avea un bun control asupra riscurilor inacceptabile şi de a limita riscurile acceptabile (control intern),
- auditul intern evaluează mijloacele stabilite, detectează lacunele şi insuficienţele acestora şi face recomandări pentru a le elimina.

[1]Dominique VINCENTI "Dresser une cartographie des risques", Revista *Audit*, nr. 144.

Scanned with OKEN Scanner

Acestea fiind spuse, acolo unde nu există funcţia de Risk management, nu este surprinzător să vedem că apar confuzii; dar, în ciuda acestor confuzii, principiul rămâne acelaşi şi este esenţial: **demersul auditului intern este o abordare în funcţie de riscuri** deoarece aprecierea efectuată de auditor presupune că acesta şi-a îndreptat atenţia cu prioritate asupra zonelor celor mai sensibile, şi pentru a face acest lucru le-a identificat. Dar pentru a realiza această identificare, funcţia nu pretinde nici dezvoltarea unei ştiinţe a riscului, nici punerea la dispoziţia auditorilor interni a instrumentelor savante şi complexe de măsurare a impactului şi a frecvenţei. Cu siguranţă pregătirile în domeniul auditului intern prezintă tipologii de clasificare a riscurilor în funcţie de natura acestora şi de impactul lor. Dar nu este vorba aici decât de instrumente de reflecţie aflate la dispoziţia auditorilor. Normele profesionale indică foarte clar drumul ce trebuie urmat, acordând identificării riscurilor o importanţă limitată, dar nu de neglijat: pentru auditorul intern **măsurarea riscului este un instrument de planificare**. Este un instrument de planificare la două niveluri:

- La nivelul analizei globale în cadrul căreia sunt apreciate riscurile întregii entităţi. Este vorba de **macro-evaluarea** preconizată de Norma 2010 şi care va permite realizarea planului de audit, adică definirea frecvenţei misiunilor, pe o durată de mai mulţi ani, în funcţie de importanţa riscurilor potenţiale ale diferitelor activităţi. Această macro-evaluare care se traduce în general printr-o "cartografiere" şi mijloacele de a o realiza vor fi analizate în partea a cincea.

  Să remarcăm începând de acum că aceste analize globale tind să se dezvolte, la fel cum se dezvoltă şi practica planului de audit pe o durată de mai mulţi ani, deoarece acestea servesc la crearea planului şi numai atât. Această macro-evaluare a riscurilor trimite în mod evident la analiza globală a COSO şi la controlul intern al unei entităţi.

  În cadrul acestei activităţi, auditorul intern va beneficia la maximum de diversele tipologii ale riscurilor majore, precum cea prezentată de Dominique VINCENTI[1]. Dar în cadrul metodologiei analizate aici, ne interesează cel de-al doilea nivel de planificare:

- La nivelul analitic, în cadrul căruia riscurile sunt apreciate sarcină cu sarcină, pentru activitatea obiectului misiunii de audit. Este vorba de **macro-evaluarea** preconizată de Normele 2201 si 2210.

[1] Dominique VINCENTI, Articol citat în revista *Audit*, nr. 144.

Scanned with OKEN Scanner

MPA 2210-1: "scopul evaluării riscurilor pe parcursul etapei de planificare a auditului este acela de a identifica sectoarele importante ale activității de auditat" (traducere provizorie). Nu am putea fi mai clari de atât.

Acest demers trebuie deci să permită auditorului să-şi organizeze misiunea identificând punctele pe care va trebui să le aprofundeze şi – *a contrario* – pe acelea peste care va putea să treacă repede, chiar să le evite. Dar această micro-evaluare definită de Norme, de obicei admisă, nu se realizează cu ajutorul unei metode unice şi riguroase. Si Normele evită să propună vreuna. Fiecare face tot ce poate în funcţie de obiceiurile sale, de cultură, de gradul de aprofundare a metodologiei de audit. Există deci o gamă largă de practici mergând de la simple aprecieri subiective la analize aprofundate. Dar mai mult decât obiceiurile de lucru, ceea ce va orienta alegerea va fi complexitatea şi importanţa misiunii: pentru misiuni scurte, uşoare şi vizând subiecte cunoscute nu ne vom încurca cu analize complexe şi tabele cu intrări multiple. Dimpotrivă, de îndată ce subiectul va deveni complex, iar misiunea devine importantă, auditorul va fi sfătuit să-şi formalizeze alegerea evitând la maxim subiectivismul şi aproximarea.

Vom avea grijă să nu uităm aceste idei în descrierile ulterioare ale subiectului tratat.

2 – Diversitatea practicilor

- La o extremitate a spectrului se află cei care evită acest aspect şi care, considerând că deţin cunoştinţe solide legate de subiect, îşi definesc de îndată programul de audit. Este evident o eroare, cu excepţia cazului în care subiectul fiind fie simplu fie foarte cunoscut de către auditori, riscurile sunt deja identificate. La drept vorbind, nu este vorba aici de o evitare, ci mai degrabă de un caz particular, dar nu excepţional, în care această etapă se derulează într-un interval foarte scurt. În schimb, evitarea reală prezintă trei inconveniente majore:
  - omiterea din program a zonelor esenţiale de risc,
  - stabilirea unei perioade de audit pentru întrebările secundare,
  - construirea unui program "total", din cauza lipsei capacităţii de a face selecţiile şi alegerile necesare.

- La cealaltă extremitate a spectrului, se găsesc analizele atât de fine, atât de detaliate, încât solicită practic efectuarea auditului înainte de a-l începe. A dori identificarea punctelor forte şi a punctelor slabe analizând în detaliu

Scanned with OKEN Scanner

consecinţele, calculând gradul de încredere, reunind toate comentariile, înseamnă cu siguranţă a efectua un audit bun, dar puţin cam excesiv în acest stadiu al analizei.

Aceste două practici corespund celor două tipuri de analiză, ele având influenţe directe asupra conţinutului etapelor ulterioarele ale misiunii:

a) O abordare "in abstracto" care constă în definirea *riscurilor potenţiale* plecând de la consideraţii generale, sau de la cunoaşterea prealabilă pe care o putem avea despre situaţia întreprinderii. Vom spune de exemplu - şi fără o analiză prealabilă -
   - că operaţiunile din sălile de achiziţii constituie "prin definiţie" o zonă de risc,
   - sau că vânzarea – pe suprafeţe mari reprezintă si aceasta o "zonă de risc".
   - la fel se întâmplă si în cazul unei fabricări realizate la temperaturi şi presiuni ridicate.

   Această abordare succintă şi relativ superficială va antrena, *a contrario* şi în etapa următoare, observaţii realizate pe teren în cantitate mare şi de o manieră aprofundată. Etapa de realizare va fi deci cu atât mai importantă cu cât etapa pregătitoare este mai scurtă.

b) O abordare "in concreto" care constă în încercarea de identificare a *riscurilor reale* plecând de la examinări şi analize care reprezintă prin ele însele un fel de pre-audit, într-un fel un audit înaintea auditului. O astfel de identificare impune, într-adevăr, o examinare atentă a activităţii şi deci a contactelor, a observaţiilor, care reprezintă tot atâtea incursiuni în "etapa teren" ulterioară.

Această abordare completă va transforma deci "etapa de realizare" într-o validare rapidă pe teren a observaţiilor anterioare. Şi această etapă va fi cu atât mai scurtă cu cât precedenta va fi fost mai lungă. Această metodă nu este fără îndoială cea mai bună deoarece, în afară de faptul că ea creează confuzii în ceea ce priveşte finalitatea fiecărei etape, realizează intervenţii pe teren fără a respecta cele două puncte prealabile necesare: întâlnirea de deschidere şi punerea la punct a programului.

Adevărul este, în mod evident, între cele două extreme; de aceea calificăm această stare a lucrurilor drept "de identificare a riscurilor", deoarece este vorba în principal de a vedea unde se situează şi nu de a le analiza în detaliu cauzele şi consecinţele. Nu trebuie, într-adevăr, să pierdem din vedere obiectivul acestei etape pregătitoare ce reprezintă stabilirea programului misiunii şi nimic mai mult.

Scanned with OKEN Scanner

3 – Metoda preconizată

Aceasta trebuie neapărat să ia în considerare cei trei factori susceptibili să genereze riscuri de orice natură:

- Expunerea: sunt riscurile care ameninţă bunurile (bani, stocuri, imobile). Şi aceste riscuri sunt multiple: deturnări, incendii, pagube de orice fel.
- Mediul: nu bunul însuşi, ci ceea ce este în jurul lui devine factor de risc. La această rubrică se încadrează toate riscurile legate de operaţiuni.
- Ameninţarea: cel mai adesea imprevizibilă, chiar invizibilă. Este cea care impune maximul de imaginaţie pentru a elabora strategia de protejare. Este de asemenea cea care riscă să ducă la multiplicarea procedurilor şi a controalelor care vor fi tot atâtea frâne şi constrângeri, excesive, în cazul în care nu am detectat măsura exactă a pericolului şi a ripostei corespunzătoare. Pericolul este în acest caz frauda dar şi catastrofele naturale sau sociale.

Cum să înţelegem într-un mod realist acest ansamblu complex? Utilizând metoda universală, deja întâlnită în cadrul metodologiei de implementare a controlului intern şi pentru a face acest lucru, auditorul, reluându-si planul de abordare, îl va completa şi îl va dezvolta.

- Pentru fiecare sarcină şi obiectiv care îi sunt atribuite, auditorul intern va evalua riscurile la care acestea se supun. Ce se poate întâmpla dacă obiectivele nu sunt realizate, dacă sarcina este prost sau deloc îndeplinită? Nu este vorba aici de a identifica cu precizie toate riscurile care s-ar putea manifesta; lista completă ar fi imposibil de elaborat. Este vorba, cu mai multă modestie, de a aminti riscurile principale legate de sarcina în cauză. Aceasta va reprezenta a treia coloană a tabelului.

- A patra coloană a tabelului: se solicită auditorului intern să efectueze o evaluare sumară a riscului legat de această sarcină. În general este suficientă o evaluare la trei niveluri:
  - Risc grav (G)
  - Risc mediu (M)
  - Risc scăzut (s)

  Unii merg mai departe în această apreciere dar să nu pierdem din vedere că aceasta nu are alt scop decât acela de a permite planificarea activităţilor.

Scanned with OKEN Scanner

- A cincea coloană a tabelului: pentru fiecare dintre aceste riscuri, vom reaminti care este dispozitivul (sau care sunt dispozitivele) de control intern pe care ar trebui să le găsim în mod normal, în mod logic, pentru a evita riscul identificat. Ar trebui să avem când o procedură, când o normă, când o acţiune de supervizare, când un material adecvat sau un personal calificat, etc... Regăsim aici dispozitivele de control intern utilizate în controlul intern al unei activităţi (Cf. Partea a 2-a – capitolul 3).

- Să fim mai exacţi: nu este vorba aici de a merge pentru a vedea cum este aplicată procedura, sau dacă materialul funcţionează bine, sau dacă norma este cunoscută sau respectată... cu alte cuvinte nu este vorba de efectuarea operaţiunilor de audit: nu suntem decât la începutul auditului. Este motivul pentru care acest tabel numit "Tabel de riscuri" sau "Tabel de identificare a riscurilor" sau "Tabel de identificare a zonelor de risc" este foarte adesea desemnat ca "Tabelul punctelor forte şi punctelor slabe aparente" (TPFPSA)[1]. Iar cuvântul important este cuvântul "aparente": situaţia în care ne aflăm este una de aparenţă, deci de incertitudine. Programul se va construi plecând de la această incertitudine.

- A şasea coloană a tabelului: auditorul intern se mulţumeşte să indice dacă dispozitivul identificat ca fiind important există (da) sau nu există (nu). Incertitudine, într-adevăr, deoarece acesta poate exista şi totul poate să meargă prost sau invers acesta poate să nu existe şi să găsim în acest caz alte mijloace pentru a avea un bun control asupra sarcinii respective.

■Exemplu

Fiind vorba de un audit al funcţiei Achiziţii, această activitate a fost divizată în sarcini elementare, de manieră secvenţială:

Exprimarea necesităţilor,
Comenzi,
Recepţia mărfurilor.
.....

Tabelul de riscuri care corespunde recepţiei mărfurilor se va prezenta după cum urmează:

[1] "La conduite d'une mission d'audit interne", I.F.A.CI./ O. Lemant – Dunod.

Scanned with OKEN Scanner

Sarcini	Obiective	Riscuri	Eva-luare	Dispozitiv de control intern	Consta tare
Recepţia mărfuri-lor	• Securitatea recepţiei	• Pierderi • Avarii	M s	- Norme de livrare şi depozitare - Procedură de depozi-tare	Nu Da
	• Conformitatea în privinţa calităţii şi cantităţii	• Neconformi-tate	G	- Inspecţie tehnică	Da
	• Efectuarea rezervelor in timpul dorit	• Contencios • Prescriere = pierderea drepturilor	M M	- Procedură de rezervă.	Nu

Acest tabel impune două observaţii importante:

- *1-a observaţie: ordinea coloanelor nu este fixă* ne varietur, *unii inversează dispunerea acestora în funcţie de obiceiuri şi de indicaţiile primite. Aceasta nu schimbă cu nimic dispozitivul.*
- *A 2-a observaţie: numărul de coloane poate de asemenea să varieze; în particular, după cum a fost deja semnalat, în funcţie de complexitatea şi de importanţa misiunii, găsim tabele cu trei coloane: sarcini, dispozitive, constatări... şi tabele cu 7 sau 8 coloane cu aprecieri mai aprofundate asupra situaţiei reale. Deci există o mare diversitate a practicii, dar ceea ce este important este să nu se omită această reflecţie esenţială ca răspuns la întrebarea: cum să organizăm operaţiunile de audit ?*

Deci, plecând de la acest tabel, auditorul intern va preciza obiectivele misiunii sale. Dar vom vedea – reîntoarcere la principiile normative – că tabelul nu este decât un sprijin în luarea unei decizii şi că acesta trebuie să fie interpretat.

D – DEFINIREA OBIECTIVELOR

O numim de asemenea "Raport de orientare" sau "Plan de misiune" sau chiar "Termeni de referinţă" (traducerea literală a "Terms of reference");

Scanned with OKEN Scanner

termenul "Raport de orientare" este cel care, sub influenţa IFACI, capătă încetul cu încetul întâietate, cu toate că uneori preferăm "Notă de Orientare", ceea ce subliniază simplitatea şi dimensiunea relativ redusă a documentului (câteva pagini).

Dar indiferent de forma şi de denumirea sa, şi conform normei 2240 ("acest program de lucru trebuie formalizat"), este vorba întotdeauna de un document alc cărui caracteristici şi al cărui conţinut se regăsesc în toate situaţiile.

1 – Caracteristici

- Este un contract încheiat cu entitatea auditată şi care va preciza obiectivele şi domeniul de acţiune al misiunii de Audit. În acest stadiu, conţinutul Contractului este elaborat de Auditul Intern: acesta este adus la cunoştinţa celeilalte părţi şi este supus aprobării acesteia cu ocazia întâlnirii de deschidere. Doar în acest moment, el capătă un caracter contractual.
  Acest contract este un "contract de aderare": entitatea auditată nu trebuie să impună modificări. Acestea pot fi solicitate, sugerate şi auditul intern poate eventual să accepte aceste solicitări, mai ales dacă argumentele sunt solide, dar "in fine" ultimul cuvânt aparţine auditului intern.
- Acest caracter contractual este esenţial: el subliniază în ce măsură este indispensabil ca auditorii şi entităţile auditate să ştie perfect la ce se angajează şi deci să poată analiza. Deoarece entitatea auditată nu are autoritatea de a impune modificarea contractului, conţinutul acestuia trebuie deci să îi fie comentat. Putem face comparaţia cu contractul de asigurări pentru care asiguratul are posibilitatea să negocieze condiţii particulare, dar pe care asiguratorul le poate refuza, şi care trebuie comentat asiguratului printr-un agent sau un intermediar pentru ca toţi sa aibă la cunoştinţă acest lucru.
- Acest contract va relua în mod evident elementele identificării riscurilor, efectuată anterior: plecând de la această analiză, auditul intern va defini şi va propune domeniul de aplicare a misiunii sale, pregătindu-se să insiste asupra domeniilor sau subiectelor care au relevat riscuri aparente semnificative.
- Deci ne vom baza şi pe identificarea riscurilor pentru a estima importanţa misiunii şi conţinutul acesteia.

2 - Conţinut

În mod tradiţional, Raportul de orientare defineşte obiectivele misiunii în trei rubrici:

Scanned with OKEN Scanner

- obiective generale,
- obiective specifice,
- domeniu de acţiune.

➢ **Obiectivele generale**

Readucerea în prim plan este efectuată în mod sistematic în fiecare document care defineşte obiectivele unei misiuni de audit intern: este vorba despre obiectivele permanente ale Controlului intern de care auditul trebuie să se asigure că sunt luate în considerare şi aplicate într-un mod eficace şi pertinent (*cf.* Partea a 2-a Capitolul I. D):

- securitatea activelor,
- fiabilitatea informaţiilor,
- respectarea regulilor şi a directivelor,
- optimizarea resurselor.

Şi pentru a face acest lucru, nu este interzis ca auditorul intern să facă referire la normele profesionale.

Includem de asemenea printre obiectivele generale ale misiunii de audit intern monitorizarea auditului precedent. În cazul în care a existat un audit anterior asupra aceluiaşi subiect (se întâlneşte adesea un astfel de caz), auditorii examinează sistematic ceea ce s-a întâmplat cu recomandările anterioare, şi în special cu cele care au fost refuzate sau care nu au fost aplicate în mod corespunzător. Ţinând cont de aceste constatări, reluăm, dacă este cazul cu o autoritate sporită, toate sau o parte din aceste recomandări. Trebuie să remarcăm că acesta nu este un fapt sistematic, deoarece peste ani, recomandări care la timpul lor păreau pertinente, pot să se dovedească a fi perimate, inutile, chiar periculoase.

➢ **Obiectivele specifice**

Acestea precizează în mod concret diferitele dispozitive de control care vor fi testate de către auditori, toate contribuind la realizarea obiectivelor generale şi raportându-se la zone de risc identificate anterior.

Pentru a identifica aceste zone de risc, auditorul intern va trebui să procedeze la un arbitraj; şi de acest arbitraj va depinde conţinutul raportului său de orientare. Pentru fiecare sarcină a activităţii ce va fi auditată, arbitrajul se va efectua între existenţa sau inexistenţa unui dispozitiv considerat necesar şi calificarea grav, mediu sau scăzut a riscului corespunzător.

Scanned with OKEN Scanner

- Dacă dispozitivul nu există pentru un risc considerat grav, punctul va fi reţinut ca trebuind să facă obiectul unei examinări aprofundate.
- Dacă, dimpotrivă, există dispozitivul, deşi riscul este slab, vom putea să-l evităm sub rezerva a ceea ce va fi prezentat ulterior.

Plecând de la acest exemplu, se impun două observaţii:

- Observăm că în aceste situaţii intermediare arbitrajul va fi foarte delicat. De aceea li se recomandă auditorilor interni să-şi definească obiectivele nu de unul singur ci colaborând cu ceilalţi din echipă: colaborarea limitează erorile de apreciere.
- Reamintim că alegerea astfel efectuată nu garantează absenţa omisiunii sau a erorii de judecată. Ne putem regăsi în cazul 1 în care totul pare să meargă prost şi auditul va dovedi că situaţia nu este chiar atât de rea. *A contrario* absenţa investigaţiilor serioase din cazul 2 ne poate face să nu observăm disfuncţiile importante. Este ceea ce numim **riscul de audit**: auditorul lucrează într-un domeniu guvernat de relativitate, îmbunătăţeşte lucrurile, nu poate garanta un control perfect asupra acestora. Acest risc de audit este al treilea etaj al unei piramide al cărei prim etaj este **riscul specific** al fiecărei activităţi / sarcini care se presupune că este vizată de controlul intern, dar care nu poate fi perfect, de unde rezultă un risc rezidual: este vorba de **riscul de control intern**, menţionat deja atunci când am vorbit despre implementarea controlului intern.

Auditorul intervine pentru a-l reduce pe acesta din urmă, dar activitatea sa rămâne incompletă în ceea ce priveşte alegerea (după cum vom vedea) şi realizarea făcute. Pentru a remedia acest inconvenient auditorul va face retuşuri activităţii sale de arbitraj şi în special în trei domenii:

- domeniile în care riscul inerent este recunoscut ca important, precum licitaţiile. Dar la fel de adesea este cel care corespunde scenariilor de ameninţare.
- domeniile a căror organizare sau ale căror proceduri au fost recent modificate sau trebuie să fie modificate în viitor. Un rodaj insuficient, în primul caz, o anume neglijenţă în cel de-al doilea pot fi la originea unor disfuncţii.
- În sfârşit, auditorul intern va adăuga punctele care nu au fost reţinute cu ocazia auditurilor anterioare deoarece un bun control asupra lor nu există decât în aparenţă. Nu ar trebui într-adevăr ca o judecată favorabilă să lase în mod sistematic în umbră anumite activităţi.

Enunţarea obiectivelor va permite definirea foarte concretă a cadrului misiunii de audit.

Scanned with OKEN Scanner

➢ **Domeniul de acţiune**

Pentru a atinge aceste diferite obiective, auditorii vor propune în Raportul de orientare un domeniu de acţiune pentru investigaţiile lor, acest termen fiind utilizat cu un dublu sens:

- **domeniu de acţiune funcţional: ce servicii, ce diviziuni vor fi auditate cu ocazia acestei misiuni.**
- **domeniu de acţiune geografic: în ce locuri (ce uzină, ce regiune...).**

Această dublă precizare va genera discuţia practică care se va stabili cu ocazia întâlnirii de deschidere şi va viza logistica misiunii.

▪Exemplu

Raport de orientare asupra auditului funcţiei - lucrări şi întreţinerea reţelei automobile[1] dintr-o companie petrolieră.

Documentul se prezintă după cum urmează:

- ***Obiective generale:***

  Reamintirea celor patru obiective generale ale controlului intern, la care se adaugă monitorizarea ultimului audit efectuat asupra subiectului.

- ***Obiective specifice:***

  Regăsim aici zonele de risc identificate în cursul etapei de identificare a riscurilor aparente:
  - ***existenţa şi cunoaşterea misiunii lor de către responsabili (punct esenţial – după cum am văzut – pentru aplicarea unui control intern coerent),***
  - ***înţelegerea planurilor de acţiune de către executanţi (problemă de formare şi de informare).***
  - ***respectarea dispoziţiilor reglementare în ceea ce priveşte securitatea.***
  - ***respectarea regulilor interne privind contractele în ceea ce priveşte licitaţiile.***
  - ***funcţionarea monitorizării bugetare.***

[1] **Prin "reţea automobile" înţelegem reţea de staţii - service**

Scanned with OKEN Scanner

- *fiabilitatea fişierelor informatice care inventariază pompele ce trebuie întreţinute.*
- *controlul calităţii prestaţiilor furnizate de întreprinderile exterioare însărcinate să asigure întreţinerea.*

Toate aceste zone, elemente ale divizării logice a funcţiei, fuseseră deci identificate în etapa anterioară ca prezentând puncte slabe care impuneau necesitatea unei examinări aprofundate. Acestea vor constitui deci osatura chestionarului de control intern şi structura programului de audit (cf. Capitolul 4).

- *Domeniul de acţiune:*
  - *toate unităţile subordonate Conducerii sediului.*
  - *unităţile din trei regiuni (trei regiuni din şase) însărcinate cu funcţia lucrări.*
  - *serviciul informatic*
  - *serviciul juridic.*

Constatăm prin acest scurt exemplu că acest contract între auditor şi entităţile auditate care este Raportul de orientare, este un document prin definiţie foarte concret şi care vorbeşte limbajul entităţii auditate plasându-se fără ambiguitate pe un teren profesionist.

Acest aspect al misiunii de audit se va accentua din ce în ce mai mult în cadrul etapelor următoare.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 4

ETAPA DE REALIZARE

Aşa cum am arătat mai devreme, de această dată auditorul intern va "ieşi din biroul său", nu în mod episodic, ci pentru activităţi care îl vor reţine timp îndelungat în cadrul unităţii auditate. Totul începe cu o întâlnire relativ oficială denumită aici "reuniune de deschidere". Diferitele întâlniri care se succed pe parcursul misiunii dau naştere unor terminologii diverse; să precizăm în cele ce urmează vocabularul pentru a evita confuziile:

- primul contact de la începutul misiunii (adesea o simplă convorbire telefonică sau o simplă vizită în cazul misiunilor scurte) se mai numeşte:

  – reuniune de prezentare
  sau – reuniune de început de misiune.

- reuniunea de care este vorba aici şi care deschide etapa de realizare se numeşte:

  – reuniune de deschidere
  sau – reuniune de orientare
  sau – reuniune de început al operaţiunilor.

- Reuniunea finală de care va fi vorba la începutul celei de-a treia etape sub denumirea Reuniunea de încheiere se mai numeşte:

  – reuniune finală la faţa locului
  sau – reuniune de validare generală
  sau – reuniune de sfârşit de misiune.

A – REUNIUNEA DE DESCHIDERE

Cum este organizată şi care sunt punctele abordate pe parcursul acestei întâlniri?

Unii s-au mirat că am plasat "reuniunea de deschidere" în mijlocul misiunii de audit şi nu la început. Am făcut acest lucru deoarece această întâlnire nu marchează debutul misiunii, ci începutul operaţiunilor de realizare şi nu poate avea loc atâta timp cât nu există un "program" de prezentat entităţii auditate.

Cu siguranţă, la începutul fiecărei misiuni au loc contacte: vizite neoficiale la responsabilii ierarhici, planificări calendaristice, interviuri de informare, căutarea documentaţiei ... însă toate acestea nu implică neapărat contactul direct cu responsabilii pentru a le prezenta un program şi a-l comenta cu aceştia. Doar în acest moment încep operaţiunile de audit.

1 – Organizarea

Această întâlnire trebuie în mod obligatoriu şi simbolic să aibă loc la sediul entităţii auditate, chiar în locurile în care trebuie să se desfăşoare misiunea de audit: serviciul, uzina, sectorul comercial... Întotdeauna auditorul este cel care merge la entitatea auditată şi nu invers. Acest aspect pur geografic nu este unul nesemnificativ, el are importanţa sa simbolică şi practică:

- ***simbolică*** pentru ca entităţile auditate şi auditorii să ia bine la cunoştinţă că de această dată pregătirile au luat sfârşit şi că misiunea a început. Anglo-saxonii exprimă uneori acest lucru cu ajutorul unei figuri de stil, numind această întâlnire "kick-off meeting": adică şutul care dă avânt mingii, sau, dacă preferăm, fluierul care dă trenului semnalul de plecare.

- ***practică***, deoarece în această etapă esenţială de pornire este important să avem, dacă nu prezenţi, măcar "la îndemână" principalii actori ai operaţiunii. Importanţa locului întâlnirii este cu atât mai mare cu cât aici dispunem de maximul de informaţii şi documente care se pot dovedi necesare sau doar utile pe parcursul întâlnirii.

Care vor fi participanţii la această întâlnire?

- Este vorba în primul rând de auditorii însărcinaţi cu misiunea. Nu se pune problema să fie "reprezentaţi" într-un fel, de un superior ierarhic. Aceştia sunt agenţi principali şi va trebui ca ei să acţioneze chiar acolo unde au loc reuniunile, aceştia trebuie să cunoască şi să se facă cunoscuţi. Ei sunt în mod evident însoţiţi de supervizorul lor (şeful misiunii) care nu va fi decât uneori prezent la operaţiunile de audit. Poate totuşi să fie prezent în permanenţă

Scanned with OKEN Scanner

dacă este vorba de un subiect important şi sensibil, sau dacă auditorul (sau auditorii) însărcinaţi cu misiunea respectivă nu au încă experienţă. În micile întreprinderi de audit intern unde nu există un şef al misiunii, însuşi responsabilul de audit asistă la reuniunea de deschidere. El poate de asemenea să fie prezent împreună cu şeful misiunii dacă subiectul este considerat important, dacă este vorba de o primă misiune a auditului intern la locul respectiv, dacă echipa este formată în principal din debutanţi sau pentru orice alt motiv. Pe scurt, toate acestea ţin de oportunitate şi de tradiţie.

- În faţa acestora, la masa de întâlnire se vor aşeza entităţile auditate despre care putem face aceleaşi observaţii. Când vorbim de "entităţi auditate" trebuie să înţelegem responsabilii serviciului sau ai Funcţiei auditate. Dar unde să trasăm linia care îi desparte pe cei care trebuie să vină de cei a căror prezenţă nu este considerată necesară? Personajul indispensabil, auditat prin excelenţă, este responsabilul direct al serviciului sau al Funcţiei auditate. După caz, acesta este sau nu însoţit de superiorul său ierarhic; este sau nu asistat de colaboratorii săi direcţi. Astfel, auditul departamentului tehnic al unei uzine necesită prezenţa şefului Departamentului însoţit sau nu de Directorul uzinei, asistat sau nu de şefii de serviciu. Prezenţa Directorului care dă prestigiu auditului intern, este totuşi mai puţin indispensabilă decât aceea a colaboratorilor care vor fi agenţi principali în desfăşurarea misiunii de audit. O reuniune de deschidere care s-ar desfăşura doar în prezenţa responsabilului serviciului sau Funcţiei auditate ar fi o reuniune incompletă.

Înainte de a aborda ordinea de zi a reuniunii, se desemnează din cadrul participanţilor un raportor pentru ca pe parcursul întâlnirii să poată fi redactat un proces verbal care să fie disponibil imediat după sfârşitul întâlnirii.

2 – Ordinea de zi

Şase probleme, şi nici una în plus, trebuie abordate pe parcursul acestei întâlniri: acestea au fost trecute pe ordinea de zi care a fost trimisă participanţilor odată cu convocarea şi cu Raportul de orientare. Acest Raport constituie de fapt elementul esenţial al ordinii de zi, " punctul forte" al reuniunii de deschidere; ţinând cont de acest aspect, convocarea şi ordinea de zi sunt trimise participanţilor cu suficient de mult timp înainte (8 zile...) pentru a permite citirea şi analiza acestuia. Care sunt cele 6 probleme ce trebuie abordate?

Scanned with OKEN Scanner

1 Prezentarea

Fie că acest aspect este sau nu indicat în mod formal în ordinea de zi, trebuie să începem prin prezentarea echipei de auditori însărcinaţi cu misiunea. Ţinând cont de rotaţia relativ rapidă a auditorilor în cadrul serviciului de audit intern, şi de intervalul scurs între două misiuni pe aceeaşi temă (de la 2 la 5 ani), auditorii nu sunt neapărat cunoscuţi de interlocutorii lor; şi chiar dacă sunt, o prezentare de curtoazie este întotdeauna necesară. Pe parcursul acestei prezentări subliniem realizările profesionale ale fiecăruia, competenţele sale specifice şi relaţiile ierarhice din cadrul misiunii.

În mod natural, după această prezentare vor lua cuvânt pe rând auditorii şi entităţile auditate; cunoaşterea reciprocă şi a atribuţiilor ce revin fiecăruia este indispensabilă în vederea unei bune desfăşurări a misiunii. După prezentarea persoanelor, urmează prezentarea Funcţiei.

2 Prezentarea Auditului Intern

Interlocutorii auditorilor, şefii de serviciu a căror activitate nu a mai fost auditată de 2 sau 3 ani, ştiu adesea foarte puţine despre semnificaţia auditului intern, sau uneori – ceea ce este şi mai grav – deţin idei false despre acest subiect. Într-adevăr, în Marile întreprinderi, ca urmare a schimbărilor, este adesea vorba de primul lor contact cu auditul; în caz contrar, sau dacă ne aflăm în cadrul unei întreprinderi mijlocii unde cunoaşterea reciprocă a activităţilor este superioară, trebuie să actualizăm cunoştinţele sau concepţiile învechite de câţiva ani şi care nu au urmărit neapărat evoluţia Auditului Intern.

Aşadar se impune o prezentare aprofundată a obiectivelor generale ale auditului intern, a căror cunoaştere este obligatorie în vederea realizării unei colaborări perfecte între auditori şi entităţile auditate.

3 Raportul de orientare

Examinarea acestui document, de care fiecare a luat cunoştinţă, constituie elementul esenţial al ordinii de zi a reuniunii: durata acesteia depinde deci în mare măsură de importanţa Raportului prezentat şi dezbătut în cadrul reuniunii. Astfel auditorii anunţă în prealabil şi fără ambiguitate ce intenţionează să facă. Această prezentare se face, după cum s-a indicat anterior, în funcţie de

Scanned with OKEN Scanner

identificarea zonelor de risc realizată pe parcursul etapei de pregătire. În cadrul acestei prezentări comune, auditorii vor cere părerea entităţilor auditate; acestea nu pierd ocazia de a face remarci. Ele semnalează, de exemplu, că una sau alta din probleme nu merită să fie supusă examinării care s-a propus a fi efectuată pentru că în urma analizei situaţiei s-a ajuns la concluzia că este vorba de o chestiune simplă şi lipsită de urmări, sau pentru că este vorba de o chestiune simplă în legătură cu care vor fi furnizate imediat explicaţii în şedinţă, sau pentru că este vorba de o problemă ce nu trebuie discutată în acel moment sau în aceste condiţii. Auditorii iau notă de aceste remarci, dar decizia finală – de a ţine sau nu cont – de aceste sfaturi le aparţine. Dacă decid să treacă peste acestea, ei explică motivul acestei decizii şi discuţia se va încheia aici. Însă important este ca intenţiile fiecăruia să fie cunoscute de toată lumea.

Examinarea Raportului de orientare le poate determina pe entităţile auditate să solicite anumite completări omise de auditori fie pentru că analiza prealabilă prezintă lacune, fie pentru că este vorba de sectoare pe care responsabilii sunt interesaţi să le supună cercetării. Această situaţie dovedeşte instaurarea unui spirit de colaborare perfect între părţile prezente şi de aceea este întotdeauna de dorit şi recomandabil ca auditorii să accepte cererea entităţilor auditate şi, în consecinţă, să completeze Raportul de orientare.

În cadrul acestei prezentări comune, dispunem de un document, cunoscut de toţi şi care conţine într-o manieră clară obiectivele specifice ale misiunii de audit şi domeniul de aplicare în cadrul căruia se va derula. Începând cu acest moment, acest document devine un CONTRACT între cele două părţi: una angajându-se să-l realizeze şi cealaltă să permită punerea sa în aplicare. Acest contract va fi completat de prevederi practice.

4 Întâlniri şi contacte

Această reuniune reprezintă ocazia de a defini cu precizie persoanele cu care auditorii trebuie să se întâlnească, fie pentru a efectua teste asupra muncii lor, fie pentru a lua interviuri şi a aduna informaţii. În ambele cazuri, auditorii îi interoghează pe responsabilii unităţii sau Funcţiei auditate, care le comunică numele persoanelor pe care trebuie să le întâlnească. Eventual, dacă au idei clare asupra problemei, auditorii vor adăuga nume pe listă, analizând în acelaşi timp reacţia interlocutorilor lor. Vom determina de asemenea cu maximum de precizie momentul în care întâlnirea va fi solicitată şi timpul aproximativ pe care auditorul îl va petrece în cadrul serviciului în cauză. Astfel se evită un dublu risc:

Scanned with OKEN Scanner

- riscul de a întâlni persoane fără ca superiorii acestora să fie informaţi despre acest lucru (*cf.* prezentarea tehnicilor de luare a unui interviu);
- riscul de a avea dificultăţi în obţinerea unei întâlniri: cei interesaţi vor fi informaţi cu destul de mult timp înainte de către superiorii lor, aceasta fiind mijlocul cel mai eficient pentru a se asigura o colaborare reală şi serioasă.

Lista astfel elaborată a persoanelor ce trebuie întâlnite, indicând "momentul" şi "durata", nu este restrictivă. Pe parcursul investigaţiilor lor, auditorii pot fi nevoiţi să se întâlnească cu executanţi sau responsabili la care nu se gândiseră cu ocazia reuniunii de deschidere: auditul intern nu este deci sub nici o formă legat de această etapă prealabilă. Totuşi, auditorii au grijă de fiecare dată să informeze responsabilii de misiune cu care s-a stabilit un dialog pentru ca aceştia din urmă să primească informaţia şi să-i anunţe pe colaboratorii respectivi. Acest aspect formal nu este inutil, el permite crearea şi menţinerea unui climat de colaborare perfectă.

La fel se întâmplă şi în cazul problemei următoare.

5 Logistica misiunii

Profităm de faptul că toţi agenţii principali sunt reuniţi pentru a defini condiţiile materiale ale misiunii de audit. Cea mai rea situaţie posibilă este cea în care auditorul soseşte şi descoperă că nu există un birou pentru a se instala, că nu ştie unde să meargă să-şi ia micul dejun, şi că nu este nimic prevăzut pentru transportul său. În cursul reuniunii de deschidere punctele următoare sunt aşadar trecute în vedere şi se indică, în lipsa unei soluţii imediate, cine este persoana însărcinată cu punerea în aplicare:

- transportul auditorilor la locurile de desfăşurare a auditului (dacă este cazul: uzină, audit în străinătate...)
- birou cu telefon, conectare pentru micro-calculatoare, posibilitate de editare pe dischete ...
- micul dejun: autoservire, restaurant (din ce buget?)
- transport zilnic de la hotel la locul de desfăşurare a auditului (închirierea unei maşini ?)
- fax, foto-copiatoare.
- permis de liberă trecere pentru a intra în locurile vizitate – ore de deschidere şi de închidere.

Scanned with OKEN Scanner

- reguli de securitate ce trebuie respectate la fața locului.

Odată încheiat acordul privind aceste dispoziții practice dar esențiale, auditorii amintesc interlocutorilor lor modul de desfășurare a evenimentelor.

6 Prezentarea procedurii de audit

Este important să se menționeze ce se va întâmpla după etapa de intervenție pe teren. Din motivele evocate anterior, entitățile auditate nu au neapărat cunoștință despre acest lucru, fie pentru că nu au fost auditate anterior, fie pentru că au uitat, fie pentru că procedurile de audit s-au schimbat. În consecință vor fi reamintite:

- eventualitatea reuniunilor intermediare în cursul auditului.
- informarea sistematică asupra constatărilor.
- reuniunea de încheiere unde se vor reuni aceiași participanți.
- când și cum va fi redactat Raportul de Audit.
- cui va fi distribuit Raportul.
- procedura stabilită pentru verificarea recomandărilor.
- eventual existența unui Comitet de Audit și rolul acestuia.

La sfârșitul acestei Prezentări, entitățile auditate știu sigur că nimic nu va fi spus, nici scris, fără a li se fi comunicat în prealabil. Și acest aspect este foarte important.

La sfârșitul acestei reuniuni (2 ore... sau o zi), vom aduce Raportului de orientare modificările și retușurile decise de comun acord (dacă acestea există): documentul contractual care definește obiectivele misiunii dintre Entitățile auditate și Auditori va fi definitivat.

Mai trebuie redactat un alt document contractual, dar acela nu privește decât serviciul de Audit Intern.

B – PROGRAMUL DE AUDIT

Este denumit și "Program de Verificare" sau chiar "Planificare de realizare"; indiferent de denumirea acestuia, este vorba de documentul intern al serviciului în care se vor stabili și repartiza sarcinile.

Scanned with OKEN Scanner

Acest program de audit este stabilit de echipa însărcinată cu misiunea, cu supervizarea şefului misiunii şi, în general, cu ocazia unei scurte întoarceri în birourile serviciului. Acest document îndeplineşte 6 obiective, iar conţinutul său este în principal tehnic.

1 – Cele şase obiective

1 Este un document "contractual"

Acesta va face legătura între echipa de audit şi superiorii acesteia, ca în cazul oricărei misiuni permanente sau ocazionale cu care sunt însărcinaţi agenţii întreprinderii din cadrul altor servicii.

Indiferent de modificările care pot fi aduse pe parcursul auditului, Programul reprezintă referinţa utilizată pentru evaluarea muncii depuse. Ceea ce înseamnă că modificările, rectificările, anulările sau adăugirile nu se pot face decât cu acordul superiorilor auditorului. Din acest punct de vedere, existenţa unui "contract" reprezintă de asemenea asigurarea că nimeni nu se va expune riscului de a se aventura în afara ariei obiectivelor stabilite.

2 Este o "planificare" a muncii

În cadrul acestui document se distribuie sarcinile între membrii misiunii: auditorilor juniori - sarcinile elementare, auditorilor seniori - analizele mai complexe, unui auditor specializat - cercetarea unui domeniu pe care acesta îl cunoaşte bine, etc.

În afară de această repartizare a sarcinilor în funcţie de competenţe, activitatea este organizată şi planificată în timp. Deplasările auditorilor sunt coordonate, datele interviurilor şi întâlnirilor sunt planificate şi armonizate.

Se poate observa că în cazul unei echipe mici şi/sau a unei misiuni cu un singur auditor, acest aspect de planificare se reduce la forma cea mai simplă; totuşi, se recomandă să nu se omită planificarea pentru ca misiunea să se desfăşoare în mod riguros şi exact.

3 Principiu călăuzitor

"Principiul călăuzitor" al auditorului face ca acesta să nu acţioneze "la întâmplare", căutând piste în mod intuitiv, ci să acţioneze în mod logic, urmărind

Scanned with OKEN Scanner

diferitele etape ale Programului său. În cazul unei misiuni importante, sarcinile auditorilor se completează ca piesele unui puzzle şi constituie în final un ansamblu coerent care să permită atingerea obiectivelor stabilite. În cazul în care documentul este complex deoarece misiunea este importantă şi auditorii sunt numeroşi, putem recurge la metode de planificare riguroase şi ştiinţifice: elaborarea unui "drum critic" (metoda PERT) în vederea limitării pierderilor de timp şi a creşterii eficienţei. Programul, după cum îi spune şi numele, permite fiecărui auditor să cunoască în detaliu şi cu exactitate ceea ce are de făcut şi să îndeplinească succesiv diferitele sarcini fără a risca să omită vreuna.

4 Punctul de plecare al C.C.I.

Este un document care va indica în detaliu ceea ce trebuie făcut pentru cercetarea diferitelor zone de risc identificate în cursul etapei de pregătire. Cu alte cuvinte, plecând de la acest document şi în paralel cu elaborarea acestuia se construieşte, în detaliu, CHESTIONARUL de CONTROL INTERN. Reluând decupajul secvenţial al identificării riscurilor şi problemele esenţiale ale Raportului de orientare, chestionarul elaborat în toate componentele sale (*cf.* paragraful C) va permite auditorilor să definească şi să precizeze sarcinile ce trebuie îndeplinite în vederea atingerii obiectivelor definite în Raportul de orientare. Iată cum:
Identificarea riscurilor,
Raportul de orientare,
Programul de audit,
reprezintă cele trei etape ale aceluiaşi demers mergând de la abstract la concret, de la general la detaliu. În această ultimă etapă, şeful misiunii va cunoaşte cu exactitate detaliile programului de audit. În etapa următoare se va pune în aplicare Chestionarul de Control Intern.

5 Monitorizarea activităţii

Programul permite de asemenea responsabilului misiunii să urmărească mai bine activitatea auditorilor şi deci să dispună de mijloacele de evaluare a acesteia. Aceasta monitorizare se exercită la dublu nivel:

- la nivel global, acesta permite asigurarea desfăşurării normale a operaţiunilor în timp şi deci anticiparea ritmului de realizare a operaţiunilor comparativ cu planificarea iniţială.
- la nivel individual, acesta permite cunoaşterea stadiului în care se află fiecare auditor în îndeplinirea sarcinilor ce i-au fost atribuite şi deci:

Scanned with OKEN Scanner

- posibilitatea evaluării contribuţiei individuale a fiecăruia.
- stabilirea imediată a cauzelor principale ale devansărilor / întârzierilor şi eventual remedierea situaţiei.

6 Documentaţie

În sfârşit – şi acesta nu este obiectivul cel mai puţin important – existenţa unui Program de lucru precis pentru fiecare temă sau subiect de audit constituie în cadrul serviciului de Audit Intern o documentaţie deosebit de preţioasă şi care serveşte ca model pentru auditurile ce vor urma.

De fiecare dacă când se prevede o misiune pe o temă deja auditată anterior, stabilirea Programului se face plecând de la Programul anterior, şi la fel se procedează şi pentru chestionarul de Control intern aferent: astfel avem certitudinea că progresăm şi că îmbunătăţim mijloacele ce trebuie utilizate în vederea atingerii obiectivelor stabilite. Însă nu se poate concepe sub nici o formă să se preia un Program de audit anterior şi să se aplice în forma respectivă la o situaţie nouă şi diferită. În perioada dintre două audituri totul se schimbă: oamenii şi organizările – şi deci modalităţile de control intern – mediul de lucru, obiectivele unităţii, etc.

Conceperea judicioasă a unui Program de lucru adaptat la Raportul de orientare reprezintă aşadar o etapă necesară şi inevitabilă. Cele 6 obiective definite mai sus se vor regăsi în conţinutul documentului.

2 - Conţinutul

Este enunţarea precisă şi detaliată a 2 elemente esenţiale:

- Primul este indicarea activităţilor preliminare ce trebuie îndeplinite pentru a pune în aplicare tehnicile şi instrumentele (Partea a 4-a). De cele mai multe ori, aceste activităţi preliminare trebuie să fie efectuate chiar de auditori: inventare, procurarea documentelor, selecţii diverse. Dar aceste activităţi pot fi realizate şi de către terţi, la cererea auditorilor: este foarte adesea cazul extragerii de fişiere informatice care, dacă se aplică unor fişiere cu structuri complexe, impune utilizarea de instrumente informatice pe care auditorii nu le prea cunosc, nefiind nevoiţi să le utilizeze prea des. În acest caz se apelează la informaticieni sau la auditorii informatici din cadrul auditului intern, dacă aceştia există. Este vorba de asemenea de activităţile preliminare

Scanned with OKEN Scanner

realizate de terţi în cazul în care auditorii trebuie să consulte documente neconfidenţiale, dar care figurează în dosare confidenţiale, de exemplu dosare ale personalului sau dosare medicale. Documentele neconfidenţiale sunt în acest caz extrase din dosare de persoana abilitată să le gestioneze. Şi am putea da şi alte exemple.

- Al doilea element este indicarea tehnicii, a instrumentului ce trebuie utilizat. Pentru fiecare sarcină ce trebuie îndeplinită şi care mai întâi a fost bine identificată, şeful misiunii şi auditorii săi decid dacă este necesar:
  - să se realizeze o diagramă de circulaţie,
  - să se efectueze un sondaj statistic,
  - să se urmărească o pistă de audit,
  - să se intervieveze personalul operativ,
  - sau să se realizeze o anumită observare în teren, etc.

Astfel, auditorul ştie nu numai ce sarcini trebuie să îndeplinească (Ce ?), conform cărei planificării (Când ?), dar şi cu ce mijloace (Cum ?).

În mod evident aceste indicaţii nu interzic efectuarea unor modificări, omiteri sau adăugiri pe parcursul misiunii; ele îl determină însă pe auditor să dialogheze cu şeful său de misiune din clipa în care un element sau altul va fi modificat. Astfel se afirmă caracterul contractual al acestui document de lucru, care va menţine legătura între auditori şi superiorii acestora şi va permite abordarea etapei următoare: aceea a lucrului pe teren. Aceasta va fi pusă în aplicare prin utilizarea unui instrument indispensabil: chestionarul de control intern (CCI).

C – CHESTIONARUL DE CONTROL INTERN (C.C.I.)

Este un document pe care am început deja să-l elaborăm odată cu divizarea în sarcini elementare, deoarece acesta, ca şi tabelul de riscuri, porneşte de la această divizare fundamentală. Vor fi deci tot atâtea C.C.I. câte misiuni de audit sunt de realizat. În cadrul serviciilor de audit cu o anumită vechime, aceste chestionare se găsesc în dosarele pentru misiunile recurente: nu mai trebuie decât să fie completate şi actualizate. În caz contrar, acestea trebuie create de la zero. Despre ce este vorba ? De a permite auditorului să realizeze asupra fiecăruia dintre punctele supuse aprecierii sale critice o analiză care să fie cât mai completă. Pentru a face acest lucru, chestionarul va trebui să fie format din toate întrebările relevante ce trebuie formulate pentru a efectua o analiză completă. Acest chestionar va reprezenta aşadar ghidul auditorului în demersul său de realizare a acestui program: este fără îndoială un element călăuzitor, de unde importanţa sa ca instrument metodologic.

Scanned with OKEN Scanner

1 – Chestionar sau Check-list

Aceste chestionare de Control Intern constituie adesea obiectul unei dezbateri: chestionar sau check-list? Altfel spus: documente care trebuie să fie elaborate sau documente prestabilite? Să remarcăm în primul rând că fiind vorba de evaluarea dispozitivului de control intern prin întrebări privind o organizaţie sau o funcţie precisă, nu vom avea chestionare de Control intern generale, ci în mod obligatoriu specifice. Aşa cum chestionarul de luare la cunoştinţă este specific auditorului, chestionarul de Control intern este specific Misiunii.

De fapt, acest chestionar de Control intern va permite trecerea de la general la particular şi identificarea pentru fiecare funcţie în parte a principalelor dispozitive specifice de Control. De aceea există tot atâtea chestionare de Control Intern câte misiuni de audit. În măsura în care aceste misiuni sunt în mare parte recurente, tentaţia de a pregăti un document standard care poate fi utilizat în mod repetat este mare: un chestionar pentru auditul achiziţiilor, unul pentru auditul trezoreriei, unul pentru auditul recrutării, etc. şi care să repertorieze, o dată pentru totdeauna, toate problemele de Control intern ce trebuie examinate în fiecare caz specific. Acest procedeu a fost şi este încă utilizat: este vorba de check-list.

- *Avantaje pentru check-list:*
  - permite un parcurs rapid deoarece se pleacă de la un document prestabilit,
  - este comod deoarece garantează că problemele cele mai importante nu sunt omise,
  - facilitează transmiterea cunoştinţelor.

- *Dezavantaje pentru check-list:*
  - este un document stereotip şi care va deveni repede un document perimat,
  - dă iluzia confortului: lacunele iniţiale se repetă la nesfârşit,
  - nu atrage atenţia asupra problemelor, fenomenelor sau schimbărilor recente de structură,
  - nu stimulează imaginaţia şi cercetarea.

Pentru toate aceste motive, se preferă chestionarul care este elaborat pentru fiecare misiune în parte, acesta lăsând fiecăruia cea mai mare liberate de iniţiativă şi stimulând descoperirea. În mod evident, în timpul misiunilor recurente fiecare chestionar de Control Intern este construit pe baza

Scanned with OKEN Scanner

chestionarului precedent. În cadrul serviciilor de audit bine organizate, acest chestionar se găseşte pe dischetă: adăugăm, modificăm, eliminăm, actualizăm; pe scurt, aducem îmbunătăţiri pentru a obţine un produs nou. Pe parcursul acestei etape de creare şi de îmbunătăţire, auditorul îşi va elabora întrebările într-o formă cât mai precisă cu putinţă. Acestea trebuie să fie neapărat întrebări deschise pentru că nu este vorba aici nici de un interviu, nici de o anchetă de opinie, nici de o examinare în cadrul căreia putem utiliza întrebări-grilă. Acest procedeu nu vizează chestionarele de control intern, care au o structură precisă ce garantează acoperirea subiectului în ansamblul său. Şi deoarece în majoritatea cazurilor este vorba de un subiect nou, se poate utiliza numai întrebarea deschisă.

Demersul auditorului va fi facilitat dacă acesta are grijă să nu omită cinci întrebări fundamentale care reprezintă tot atâţia poli de regrupare a problematicii lui şi îi oferă garanţia (relativă) că nu a uitat nimic.

2 – Cele cinci întrebări fundamentale

Aceste cinci întrebări universale[1] permit regruparea tuturor aspectelor legate de punctele de Control:

- **Cine?** Întrebări referitoare la personalul operativ care trebuie identificat cu precizie, aceasta însemnând a se verifica dacă el există, care este competenţa lui şi în ce măsură există o corespondenţă între realitate şi sistemul de referinţă. Pentru a răspunde la aceste întrebări, auditorul utilizează la scară largă organigrama ierarhică şi funcţională, analizele funcţiilor, grilele de analiză a sarcinilor... (toate instrumentele pe care le vom examina în partea a 4-a).
- **Ce?** Face posibilă regruparea tuturor întrebărilor care ne permit să aflăm despre ce este vorba, care este nu subiectul, ci obiectul operaţiunii: care este natura produsului fabricat, care sunt instalaţiile implementate sau care sunt persoanele implicate?
- **Unde?** Pentru a nu omite verificarea tuturor locurilor în care se desfăşoară operaţiunea: locuri de stocare, locuri de prelucrare, zone industriale...
- **Când?** Permite regruparea întrebărilor referitoare la timp: început, sfârşit, durată, sezon, planificare...?

[1] Cf. Rudyard Kipling: "Am avut şase dascăli de încredere care m-au învăţat tot ce ştiu. Numele lor era unde, şi ce, şi când, şi de ce, şi cum, şi cine."

Scanned with OKEN Scanner

- **Cum?** Întrebări referitoare la descrierea modului de operare: cum este fabricat produsul, cum este distribuit, cum se recrutează, cum se achiziționează, etc.? Utilizarea pistei de audit este uneori foarte utilă pentru a urmări, înțelege și aprecia un întreg lanț de prelucrare.

Aceste cinci întrebări deschise care regrupează toate problemele de control care pot fi observate, pot fi utilizate în alte scopuri deoarece acestea reprezintă un mijloc mnemotehnic interesant care ne oferă posibilitatea de a nu omite nimic. În elaborarea chestionarelor de Control intern, acestea constituie cadrul comun pe baza căruia se vor elabora întrebări specifice pentru fiecare sarcină elementară.

Plecând de la aceste întrebări care vizează ansamblul Funcției, vom identifica punctele de control ce trebuie testate adăugând verbul "*a controla*". Astfel întrebarea "*care este tipul produsului fabricat?*" atrage după sine testul de control intern "*cum putem verifica dacă tipul produsului fabricat este într-adevăr acesta?*", sau chiar "cum putem controla calitatea produsului fabricat?"

Este vorba de formularea întrebării celei mai exacte pentru a afla dacă sarcina elementară este bine efectuată și dacă există un bun control asupra ei.

Astfel chestionarul de Control intern permite realizarea observărilor care vor duce la elaborarea diagnosticului.

Utilizarea celor cinci întrebări fundamentale mai poate servi de asemenea la crearea Chestionarului de Control intern, atunci când suntem în prezența unei teme pe care dorim să o "detaliem" pentru a avea o imagine mai clară. Aplicarea celor cinci întrebări permite trecerea la o primă identificare a sarcinilor elementare.

▪Exemplu

În cazul auditului salariilor și a examinării dispozitivului de Control intern al acestora, chestionarul va conține întrebările următoare (listă deschisă):

1. *Cine?*
   - *cine stabilește nivelele de remunerare;*
   - *cine decide acordarea de avansuri din salarii;*
   - *cine autorizează orele suplimentare;*
   - *cine efectuează calculul salariilor;*
   - *cine autorizează plata sau viramentul.*

Scanned with OKEN Scanner

ETAPA DE REALIZARE

2. *Ce?*
   - *care sunt elementele constitutive ale salariului;*
   - *împrumuturile şi avansurile sunt integrate;*
   - *rambursările cheltuielilor sunt înregistrate în salariu.*
3. *Unde?*
   - *unde sunt înregistrate bazele de date;*
   - *unde sunt centralizate acestea;*
   - *există mai multe centre de plată.*
4. *Când?*
   - *care este planificarea diferitelor operaţiuni;*
   - *când sunt efectuate corelările contabile;*
   - *când sunt verificate calculele;*
   - *la ce dată sunt efectuate viramentele sau depunerile de cecuri;*
5. *Cum?*
   - *cum sunt stabilite nivelurile de remunerare;*
   - *cum sunt înregistrate elementele variabile;*
   - *cum sunt calculate reţinerile din salarii;*
   - *cum sunt efectuate controalele şi corelările contabile;*
   - *cum este calculat salariul fiecăruia (informatica).*

Această listă de întrebări nu este completă deoarece de fapt ea trebuie să fie adaptată în funcţie de organizarea întreprinderii.

Au fost identificate astfel sarcinile elementare din care deducem în mod firesc întrebările cheie ale controlului intern prin introducerea expresiei "a controla", "a avea un bun control asupra operaţiunilor".

Şi vom putea atunci, din aproape în aproape, să definitivăm chestionarul divizând sarcinile în elemente din ce în ce mai exacte şi care vor fi în consecinţă, din ce în ce mai uşor de observat.

Astfel:

- cine stabileşte nivelele de remunerare, adică:
  - nivelurile de remunerare sunt autorizate şi justificate ?
  - persoanele autorizate au libertate de acţiune ?
  - această libertate de acţiune este respectată, etc.

De asemenea întrebarea:

- Cum sunt efectuate controalele şi corelările, adică:
  - există o corespondenţă între statul de plată şi dosarele personalului?
  - există o corespondenţă între numărul de state de plată şi numărul de viramente şi cecuri?
  - există o corespondenţă între suma virată la Bancă şi suma plătită prin Bancă?

Scanned with OKEN Scanner

- există o corespondenţă între totalul lunii anterioare şi totalul lunii în curs?
- se efectuează o analiză completă înaintea achitării statelor de plată > 10 000 € ? etc.

şi aceste corelări şi controale sunt fiabile (calitatea sondajelor statistice, etc.)?

Vedem cât de minuţioasă poate fi elaborarea unui chestionar de control intern.

Chestionarul de Control Intern, îmbunătăţit prin indicarea mijloacelor ce trebuie utilizate pentru a răspunde la întrebări şi prin analiza riscurilor antrenate de fiecare element, devine ghid de Audit. Crearea diferitelor ghiduri în cadrul serviciului de Audit Intern constituie un element important al documentaţiei aflate la dispoziţia auditorului (*cf.* Partea a 5-a).

3 - Detaliere

Fiecare sarcină identificată dă astfel loc unui anumit număr de observaţii. De unde rezultă că, cu cât divizarea este mai detaliată, cu atât întrebările vor fi mai numeroase şi observaţiile mai aprofundate. Cu alte cuvinte, dacă vrem să trecem rapid peste o operaţiune, este suficientă o divizare mai simplă; dimpotrivă dacă dorim să analizăm mai în detaliu, trebuie să reducem numărul sarcinilor de observat.

De aceea, în funcţie de tabelul său de riscuri, auditorul intern îşi va relua detalierea pentru sarcinile catalogate "cu riscuri". Pentru a obţine mai multe observaţii, acesta va analiza mai puţine operaţiuni.

▪Exemplu

În cazul unui audit de recrutare, tabelul de riscuri stabilit de auditor identifică sarcinile următoare:

- *Exprimarea necesităţii*
- *Selecţia*
- *Alegerea din cadrul eşantionului selectat*
- *Decizia de angajare*
- *Stabilirea condiţiilor*
- *Semnarea contractului*
- *Primirea noului angajat*
- *Perioada de probă.*

Dintre toate aceste operaţiuni, punctul 3: "alegerea din cadrul eşantionului

Scanned with OKEN Scanner

selectat" pare să prezinte puncte slabe semnificative (în aparență). S-a stabilit deci că trebuie acordată o atenție sporită acestei secvențe.

Auditorul intern își va relua în acest caz divizarea și va detalia C.C.I. analizând pentru operațiunea "alegerea din cadrul eșantionului..."alte 5 operațiuni elementare:

- *Primirea candidaților selectați*
- *Procesul de alegere*
- *Decizia*
- *Comunicarea deciziei*
- *Acceptarea (sau respingerea) candidatului.*

Astfel numărul de întrebări – și deci numărul de observații – va fi de cinci ori mai mare.

Putem spune că auditorul intern este într-adevăr "dus de mână": nu mai trebuie decât să-și completeze C.C.I. Dar acest lucru are și inconveniente.

4 – Riscuri

Avantajul acestei pregătiri detaliate a activității de realizat prezintă două riscuri:

- Primul este acela de a-l transforma pe auditor într-un executant lipsit de imaginație și de curaj, care urmează drumul trasat fără să se abată de la el, lăsând astfel deoparte probleme esențiale pe care ar fi putut sau ar fi trebuit să le descopere și pe care nu le-a văzut din lipsă de inițiativă sau de curiozitate. Acest Program detaliat, elaborat dinainte, trebuie să reprezinte un ajutor, nu un obstacol, este prezent pentru a spori eficiența și nu pentru a crea o protecție împotriva necunoscutului și neprevăzutului. Tocmai de aceea, munca pe teren este esențială și este păcat ca ea să fie redusă la o simplă validare a identificării riscurilor: munca pe teren va duce adesea la cercetarea unor zone considerate *a priori* ne-esențiale, sau la utilizarea unor instrumente care nu au fost prevăzute la început, sau la trecerea rapidă la problemele considerate complexe și dificile. Un chestionar de control intern bine conceput îl va ajuta pe auditor în acest demers: "întrebările bune" ale chestionarului sunt cele care-l conduc pe auditor spre descoperiri și îl determină să meargă la fața locului. În demersul său și în activitatea sa, auditorul rămâne deci un observator atent și plin de imaginație.
- 2. Dar tocmai imaginația reprezintă cel de-al doilea risc. Se constată adesea

Scanned with OKEN Scanner

că detaliile din cadrul etapei de studiu şi de pregătire dau naştere în mintea auditorului la idei, judecăţi şi opinii preconcepute, de care îi va fi foarte greu să se debaraseze. Observaţiile, analizele, chiar întrebările sale, tind să demonstreze ideea pe care şi-o face asupra situaţiei: putem fi siguri atunci că în aparenţă va reuşi să-şi demonstreze ideea, dar putem de asemenea să fim siguri că, în final, demonstraţiilor sale se vor dovedi inconsistente. Astfel, Auditul îşi va pierde credibilitatea. Trebuie deci să nu se avanseze opinii preconcepute, formulate în prea mare grabă, sau generalizări făcute fugitiv: "*orice generalizare este o ipoteză*" spunea Poincaré, acest lucru nu trebuie uitat de auditorii interni, care nu trebuie să tragă concluzii pe baza unor ipoteze. Ne vom mai ocupa de această problemă în capitolul consacrat Raportului de Audit, raport în care condiţionalul este un timp ce trebuie evitat. În aceeaşi idee putem adăuga maxima "*o serie de presupuneri nu fac o certitudine*".

Şi în acest caz chestionarul de control intern – a cărui importanţă este evidentă – trebuie să fie un mijloc de protecţie împotriva imaginarului şi care îl conduce pe auditor în direcţia bună, stimulând căutarea observaţiilor pertinente şi a testelor eficiente.

Presupunând că aceste dificultăţi au fost evitate, auditorul pe teren va trece la teste şi observaţii elaborate cu ajutorul acestor chestionare şi la realizarea foilor FIAP. Ulterior el trebuie să valideze şi să facă sinteza acestor constatări.

D – MUNCA PE TEREN

1 – Prezentarea demersului logic

- Auditorul efectuează o divizare secvenţială sau logică a operaţiunilor, etapă prealabilă necesară identificării Riscurilor.
- Pornind de la această identificare a riscurilor, Auditorul îşi defineşte obiectivele (Raportul de orientare) şi stabileşte un Program de lucru.
- Pentru fiecare problemă a acestui Program de lucru, el elaborează (sau actualizează) un chestionar de Control Intern.
- Pentru fiecare din problemele de control, acesta îşi pune, dacă este cazul, întrebările cine, ce, unde, când, cum ?
- El trece eventual la o detaliere a chestionarului său.
- El răspunde la întrebări – în special în activitatea de teren – prin efectuarea de teste cu ajutorul instrumentelor aflate la dispoziţia sa.

Scanned with OKEN Scanner

ETAPA DE REALIZARE

- Fiecare disfuncţie, fiecare anomalie va duce la întocmirea unei **FIAP.**

■Exemplu

Cu ocazia unui audit ce trebuie realizat asupra "gestionării personalului", identificarea riscurilor a dat naştere divizării următoare:

- *Recrutare,*
- *Gestionarea carierelor,*
- *Relaţii de muncă şi servicii sociale,*
- *Salarii,*
- *Pregătire profesională.*

Şi pentru rubrica salarii:

- *organizarea serviciului,*
- *stabilirea salariului de bază,*
- *pregătirea plaţii salariului,*
- *plata,*
- *controale şi corelări.*

Examinarea acestor puncte diferite a evidenţiat absenţa procedurilor care definesc cu precizie derularea diferitelor etape ale procesului de plată a salariilor. De unde decizia de a efectua auditul salariilor, acest element adăugându-se la faptul că este vorba de operaţiuni considerate în general ca fiind cu risc ridicat.

- *Raportul de orientare a precizat cele 5 puncte ce trebuie examinate amintind obiectivul "examinarea dispozitivelor de control intern şi asigurarea unui bun control asupra operaţiunilor"*
- *Programul de audit a definit activitatea fiecărui auditor pornind de la elaborarea chestionarului de control intern de mai jos şi reluând cele 5 puncte ale Raportului de Orientare: acesta va servi drept ghid pentru intervenţia pe teren, fiecare întrebare reprezentând punctul de plecare al unor investigaţii precise, detaliate şi pentru care se definesc instrumentele de implementare, când şi de către cine (diagrama de circulaţie, grila de analiză a sarcinilor, interviurile, observaţiile, sondajele statistice...):*

1. *Stabilirea salariului de bază*
   - *Primul salariu: cine îl stabileşte?*
     cine îl autorizează?
     când? cum?
   - *Modificarea salariilor:*
     cine decide?

Scanned with OKEN Scanner

cine autorizează?
când? cum?

2. ***Pregătirea plăţii salariului:***
   - ***Unde se pregăteşte plata?***
   - ***De către cine?***
   - ***Când?***
   - ***Cum? (colaţionarea elementelor de bază – calcule – corelări)***
3. ***Plata:***
   - ***Cine iniţiază plata (aprobare)?***
   - ***Cine plăteşte?***
   - ***Unde? Când?***
   - ***Cum? (proceduri informatice, plăţi prin cec, plăţi în numerar)***
4. ***Controale şi corelări:***
   - ***Cine efectuează corelările prevăzute?***
   - ***Când?***
   - ***Care sunt corelările prevăzute şi efectuate (state de plată conturi bancare – sume trimise de către serviciu, sume primite de Bancă, etc.)***
   - ***Există controale prin sondaje?***
   - ***Cum sunt efectuate corelările, controalele?***
5. ***Organizarea serviciului:***
   - ***Cine şi cui comandă?***
   - ***Ce face fiecare?***
   - ***Amplasarea geografică (măsuri de securitate)?***
   - ***Metodele de lucru?***
   - ***Eficienţa?***

Se poate trece apoi la etapa de observare.

2 – Observările

2.1 – Observarea imediată

Primul test pe care îl va efectua auditorul este observarea imediată. Spre deosebire de testele următoare, acesta este sistematic, auditorul îl efectuează practic "în mod automat", fiind o activitate normală pentru un auditor cu experienţă. A şti să priveşti în jurul tău este un sondaj în mărime naturală, revelator al calităţii organizaţiei şi al metodelor de lucru: este aşa-numitul *work*

Scanned with OKEN Scanner

sampling al Anglo-Saxonilor. Această observare imediată trebuie totuşi să fie efectuată în mod raţional, ceea ce înseamnă:

- că auditorul ia în calcul inconvenientele relative legate de momentul în care îşi efectuează observarea: a observa intrările personalului la deschiderea uşilor nu înseamnă acelaşi lucru cu a-i observa în toiul zilei;
- că nu generalizează faptele observate şi că se preocupă să le analizeze în contextul lor.

Observarea fizică (*cf.* Partea a patra) necesită anumite calităţi, iar atunci când este vorba de o observare globală, ea trebuie să se facă cu multă exigenţă.

Această observare imediată (dar pe care auditorul o poate prelungi, "imediată" neînsemnând neapărat "scurtă") ne permite eventual să completăm chestionarul de control intern şi gama de teste individuale pe care ne pregătim să le efectuăm, deoarece ea poate identifica situaţii neprevăzute.

2.2 – *Observările specifice*

Pornind de la identificarea zonelor de risc şi a chestionarului de Control Intern, Auditorii vor efectua teste deoarece este imposibil să se efectueze o analiză completă a tuturor operaţiunilor[1].

Aşadar alegem un anumit număr de operaţiuni sau de procese, corespunzând anumitor perioade: această alegere trebuie să fie suficient de bogată şi semnificativă pentru a putea formula o opinie privind modul în care se desfăşoară lucrurile şi privind controlul pe care îl avem asupra acestora. Aceste teste pun în aplicare întreaga gamă a instrumentelor de audit evocate mai înainte şi definite, în principiu, în timpul elaborării **Programului de audit**. În acest stadiu, observările şi interviurile se efectuează până la nivelul de executare elementar pentru a identifica şi testa toate elementele constitutive ale operaţiunilor.

Testul, oricare ar fi instrumentul utilizat pentru a-l realiza, trebuie întotdeauna să respecte un anumit număr de condiţii pentru a putea fi siguri de calitatea sa şi, deci, pentru a ne putea baza pe rezultatele sale.

- Nu trebuie utilizat decât dacă întrebarea din chestionar este destul de exactă pentru a defini cu precizie problema pentru care se caută un răspuns. O întrebare vagă sau generală nu poate furniza decât o indicaţie vagă şi generală.

---

[1] Chiar dacă în anumite cazuri – şi mai ales atunci când se caută o dovadă precisă – se poate practica aşa-numitul "full audit". Dar numai excepţia confirmă regula.

Scanned with OKEN Scanner

- Trebuie să ştim să alegem cu discernământ instrumentul pe care vrem să-l utilizăm, sau, mai bine zis, instrumentele care vor permite completarea şi validarea informaţiilor obţinute, una prin intermediul celeilalte.
- În chestionar, şi deci şi în teste, trebuie integrate elementele neprevăzute, nebănuite care au fost descoperite şi care dau naştere unor întrebări neaşteptate. Acest lucru este foarte important, apelează la imaginaţia şi la curiozitatea auditorului şi traduce în fapte diferenţa care există între "check-list" şi "chestionarul de control intern". Un test efectuat pentru a răspunde unei întrebări exacte pune adesea în valoare un element necunoscut ce trebuie bineînţeles luat în considerare.
- Trebuie să ştim cum să interpretăm rezultatul testului, ceea ce este cu atât mai uşor de făcut cu cât obiectivul a fost definit mai exact. Totuşi, adesea se întâmplă ca ideile preconcepute sau cunoaşterea intuitivă a răspunsului să-l inducă în eroare pe cel care crede că ştie înainte de a fi analizat.
- Mai multe întrebări laolaltă pot face obiectul unui program de teste care va permite obţinerea unor răspunsuri globale şi – în acelaşi timp – va înmulţi şansele de descoperire a riscurilor nebănuite şi a întrebărilor omise. Un program de teste are nevoie bineînţeles de o pregătire pentru a-l putea elabora în mod logic şi coordonat.
- Orice test trebuie să facă obiectul unei "Foi de sinteză a testului"[1], care precedă FIAP în cazul în care testul descoperă o disfuncţie, o eroare sau o insuficienţă (dar se poate să nu fie cazul). Această foaie trebuie să cuprindă trei elemente:

  - obiectivul testului: ce căutăm ?
  - metoda folosită: cu ce instrumente ?
  - rezultatul care, dacă este cazul, face trimitere la FIAP.

  În practică, foaia de sinteză înlocuieşte C.C.I. când acesta nu există.

3 – FIAP

FIAP sau mai exact " Foaia de Identificare şi de Analiză a Problemei", intrată in limbajul comun datorită lucrării IFACI "Conduita unei misiuni de Audit Intern"[2], există de mai multă vreme, dar este aplicată confuz şi pe o arie mai restrânsă. În lucrare se arată că FIAP nu este decât formularea riguroasă şi eficace, a Normei 2320 conform căreia "auditorii interni trebuie să-şi fondeze

[1] N.Tr. "Feuille de Couverture de Test" (fr.)
[2] IFACI, *La conduite d'une mission d'Audit Interne*, Dunod.

Scanned with OKEN Scanner

concluziile şi rezultatele misiunii lor pe analize şi evaluări adecvate" şi a precizărilor aduse de MPA 2410-1. Acest mijloc de analiză simplu şi clar, de o eficienţă de temut, a fost adoptat foarte repede de un număr tot mai mare de întreprinderi care i-au dezvoltat aplicaţiile, i-au îmbogăţit metodologia de aplicare şi i-au crescut eficienţa.

Astăzi, el se prezintă sub forma unui document normalizat, care va orienta raţionamentul auditorului în scopul de a-l duce la formularea recomandării.

3.1 – Prezentare şi aplicare

3.1.1 – Forma

Este esenţială şi trebuie respectată deoarece nu face decât să reproducă diferitele etape ale raţionamentului în ordinea lor logică şi cronologică.

Fiecare foaie FIAP este un document sau un ecran de computer (pe una sau două pagini) împărţită în cinci părţi:

- problema,
- constatarea,
- cauzele,
- consecinţele,
- recomandările. (*cf.* modelul de pe pagina următoare).

FIAP este completată de către auditor de fiecare dată când întâlneşte o disfuncţie, o eroare, o deturnare, o insuficienţă..., pe scurt, de fiecare dată când o observaţie evidenţiază o problemă, o dificultate, auditorul utilizează acest mijloc pentru a-şi conduce raţionamentul. La sfârşitul auditului său se află în posesia mai multor foi FIAP, referitoare la toate domeniile explorate în ordinea cronologică şi logică a chestionarului de Control Intern şi având importanţă mai mare sau mai mică, în funcţie de consecinţele fenomenului analizat.

Pornind de la documentul imprimat în prealabil, aplicarea va fi aşadar riguroasă şi condusă ca şi cum ar fi un raţionament matematic, în trei etape succesive.

3.1.2 – Raţionamentul

Este un raţionament linear care nu necesită nici o pregătire prealabilă:

► **Prima etapă: realizare treptată**

Auditorul va strânge foile FIAP pe măsură ce înaintează în descoperirile sale, în ritmul impus de constatările făcute (*findings*, le spun Anglo-Saxonii) şi pe măsură ce utilizează CCI.

Scanned with OKEN Scanner

La fiecare descoperire, îşi face un semn şi redactează foaia FIAP. Când subiectul a fost epuizat, auditorul îşi reia demersul, urmând Programul de Audit şi Chestionarul de Control Intern care îi servesc drept reper. Dar nimic nu va fi notat definitiv fără a fi fost validat mai întâi.

Model de FIAP
Foaia de Identificare şi de Analiză a Problemei

Referinţă document de lucru: FIAP nr.:

Problema:

Constatarea:

Cauzele:

Consecinţele:

Recomandările:

Întocmit de : **Aprobat de :**

Scanned with OKEN Scanner

► **Etapa a doua: validarea**

Termen de bază în Auditul Intern unde nimic nu se afirmă fără a fi fost mai întâi validat. Faptul sau faptele constatate sunt validate de către auditorul care caută un alt procedeu de descoperire pentru a putea confirma ceea ce a scris pe marginea subiectului: constatarea care face obiectul foii FIAP nu poate fi contestată? Analiza cauzelor este valabilă? Consecinţele analizate sunt realiste? Recomandările elaborate permit suprimarea sau atenuarea fenomenului? În acelaşi timp, entitatea auditată este informată în mod regulat în privinţa desfăşurării misiunii.

După ce şi-a clarificat aceste probleme, auditorul solicita aprobarea superiorilor ierarhici.

► **Etapa a treia: supervizarea**

Fiecare foaie FIAP este supervizată de către superiorul ierarhic (auditorul cu experienţă sau şeful misiunii) care o analizează şi îi stabileşte locul şi gradul de importanţă în cadrul misiunii de audit, solicitând eventual o explorare mai profundă sau o detaliere a analizelor. Să precizăm în treacăt că este vorba de o bună aplicare a regulilor de control intern în Funcţia de Audit. Această supervizare permite redresarea eventualelor devieri şi anume:

- o constatare care nu este destul de bine fundamentată şi/sau validată;
- o analiză cauzală care nu a fost dusă la bun sfârşit: auditorii fără experienţă au adesea tendinţa să se oprească la primul nivel; acest defect trebuie corectat;
- consecinţe neexprimate în cifre sau prost estimate;
- recomandări care nu sunt în concordanţă cu cauzele analizate;

În general, supervizarea permite eliminarea anumitor fapte lipsite de importanţă şi care nu au consecinţe semnificative.

3.1.3 – Aplicarea

Nu începem cu enunţul problemei, ci cu cel al CONSTATĂRILOR. Aşa cum autorul unei lucrări îşi redactează introducerea la sfârşit, tot astfel enunţul PROBLEMEI, document de sinteză, nu poate fi redactat în mod clar decât după ce subiectul a fost total epuizat.

► **1 – Constatarea**

Mai putem spune şi "fapt" sau "concluzie". Unii purişti, preocupaţi să găsească echivalentul exact al englezescului *finding* au revitalizat cuvântul "găselniţă". Acest lucru contează prea puţin, important este să se ştie că auditorul trebuie să enunţe la această rubrică eroarea, anomalia, disfuncţia constatată:

Scanned with OKEN Scanner

- **Un singur fapt**, aceasta este regula: **o constatare = o foaie FIAP**. În mod excepţional putem regrupa mai multe constatări dacă sunt foarte strâns legate între ele, dacă sunt de aceeaşi natură, sau dacă au aceeaşi cauză, aceleaşi consecinţe.
- **Un enunţ scurt** şi sintetic: "produs brut" după cum spun metalurgiştii. Se evită explicaţiile justificative făcute pentru a uşura înţelegerea şi care ar putea semăna a început de analiză cauzală. De asemenea, se evită orice exemplu care, din dorinţa de a prezenta mai bine ţinta, ar putea fi un început prost în căutarea consecinţelor. Dacă într-o întreprindere auditorul constată că conţinutul extinctoarelor cu praf nu este schimbat conform reglementărilor[1], nu va spune "cu ocazia vizitei noastre prin birouri am putut constata că...". Nu ne interesează nici ocazia, nici circumstanţele. Nu va scrie decât "problema importantă a schimbării conţinutului extinctoarelor...". În acest stadiu al foii FIAP, nu ştim dacă problema este importantă şi nu ne-ar ajuta cu nimic să spunem că este importantă fără a spune şi de ce.

  Aşadar se va scrie fără înfloriturі, fără perifraze şi căutând un maximum de concizie:

  Constatare: nici unui extinctor cu praf nu i s-a schimbat conţinutul din 1989.

  Putem trece aşadar la cercetarea cauzei sau cauzelor acestei constatări.

► 2 – Cauzele

Astfel, FIAP îl va obliga pe auditor să se oprească la constatarea sa şi să nu o piardă din vedere până ce nu epuizează tot ce se poate spune în privinţa acestei probleme.

În acest raţionament, cercetarea cauzelor reprezintă un aspect esenţial:

- nu ne oprim la primul nivel,
- vom utiliza pe cât posibil metode verificate de analiză cauzală, care nu sunt destinate în mod exclusiv auditorilor interni.

a – Să nu ne oprim la prima cauza

De multe ori auditorii interni mai tineri au trecut la această rubrică explicaţii cum ar fi: *"procedura nu a fost respectată"*, ceea ce atrage după sine Recomandări insipide şi ineficace de genul *"trebuie respectată procedura..."*. În analiza cauzală a fenomenului, auditorul trebuie să identifice elementul a cărui îmbunătăţire ar evita o nouă producere a fenomenului, şi nu elementul care pur şi simplu ar repune lucrurile în ordine dar care nu ar împiedica repetiţia

[1].Chestiune care trebuie să figureze în "chestionarul său de control intern" (La rubrica "când").

Scanned with OKEN Scanner

fenomenului. S-a constatat că s-a comis o eroare în situaţiile contabile bancare? Cauza principală: situaţiile contabile bancare sunt prost întocmite; de unde recomandarea: *"trebuie mai multă atenţie pe viitor"*.

Analiza cauzală nu înseamnă să ne întrebăm "de ce procedura nu a fost respectată?" sau "de ce situaţiile contabile bancare sunt prost întocmite?". Trebuie explicat până la capăt.

În termeni de Audit Intern, ne vom întreba: din tot ceea ce a fost pus în aplicare de către responsabili pentru buna funcţionare a unei anumite activităţi, altfel spus dintre dispozitivele specifice de control intern stabilite de către responsabil, ce anume nu a funcţionat sau a fost insuficient sau nu a fost prevăzut şi a făcut ca această eroare, această disfuncţie să se poată produce? O analiză cauzală bine dirijată duce în mod firesc la examinarea dispozitivelor de control intern. După identificarea clară şi precisă a cauzei, ne dăm seama în ce mod această identificare poate fi utilizată constructiv în enunţarea recomandării.

Pentru a atinge acest scop, auditorul utilizează instrumente de analiză atestate.

b – Analiza cauzală

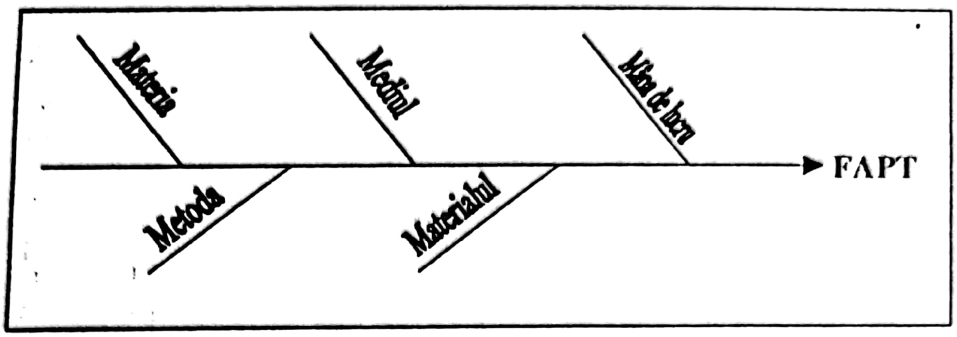
Există numeroase metode care s-au dovedit a fi eficiente şi care sunt bine cunoscute de către analişti, organizatori... Auditorul intern trebuie să utilizeze ceea ce există şi ceea ce se potriveşte cel mai bine cazului său.

Putem exemplifica această recomandare prin trecerea rapidă în revistă a unei metode simple şi adesea utilizată: diagrama lui Ishikawa, numită şi *"scheletul de peşte"*. Acesta nu este decât un simplu mijloc mnemotehnic care, prin cinci cuvinte care încep toate cu M (de unde şi numele de *"metoda celor 5 M"*), aminteşte faptul că trebuie explorate cele 5 domenii posibile în care se bănuieşte că-şi au proveniența cauzele unui fenomen:

- Mâna de lucru,
- Mediul,
- Materia,
- Materialul,
- Metoda.

Aceste cinci elemente vor constitui cele 5 direcţii fundamentale care ne conduc la explicaţia fenomenului:

Scanned with OKEN Scanner



■ Exemplu

Să reluăm exemplul nostru cu extinctoarele cu praf neumplute. Auditorul va constata:

- *Mâna de lucru:*
  - *că personalul nu a fost informat cu privire la această obligație. De ce?*
  - *deoarece nu li s-a asigurat o pregătire profesională în această privință.*
- *Mediul:*
  - *că nimic nu evidențiază nevoia de a schimba acest produs. De ce?*
  - *deoarece etichetele sunt ilizibile. De ce?*
  - *deoarece nu sunt normalizate ...*
- *Materia: Nimic de semnalat.*
- *Materialul: Nimic de semnalat.*
- *Metoda:*
  - *nici o procedură pentru acest subiect. De ce?*
  - *nimeni nu s-a ocupat de aceasta niciodată: problemă de supervizare.*

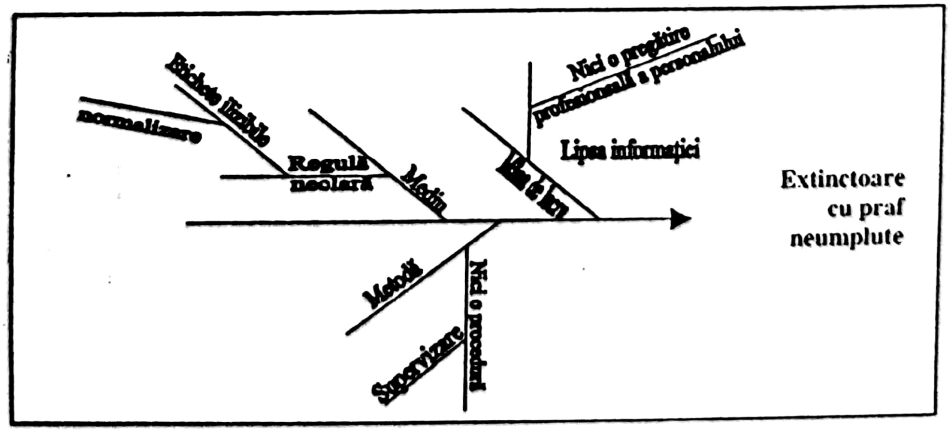


Diagrama – simplificată în acest exemplu elementar – se prezintă deci ca şi mai înainte.

Aşadar, esenţialul este să ajungi la cauza sau la cauzele fenomenului (adică la dispozitivele respective de c.i.).

Auditorul intern va şti că a ajuns la capătul analizei sale atunci când a identificat deficienţa unui anumit dispozitiv de control intern.

Şi astfel se justifică necesitatea unui **bun control asupra operaţiunilor** definit în analiza controlului intern ca fiind: bunul control asupra operaţiunilor pentru auditul unei entităţi (cf. componentelor COSO) şi/sau bunul control asupra unei activităţi (cf. cele 6 dispozitive generale definite în clasificarea prezentată). Aceste metode de clasificare vor permite într-adevăr auditorului intern să-şi fixeze puncte de reper: a identificat o insuficienţă de comunicare? practici deplorabile care atentează la etică? o indiferenţă a conducerii vizavi de riscurile întreprinderii? În acest caz este vorba de unele lacune de control intern al entităţii. Şi am văzut că nu este uşor să găsim remediul şi nici să-l aplicăm. De asemenea, identificăm o procedură inexistentă? sau o informaţie neactualizată? sau o lipsă de supervizare? sau mijloace neadaptate la obiective?... În acest caz este vorba de unele lacune de control intern al activităţii. Însă auditorul care se va mulţumi să analizeze cauza unei erori menţionând că "procedura nu a fost respectată" nu va fi ajuns la capătul analizei sale. Consecinţa directă este că o asemenea identificare va genera în mod automat o recomandare de tipul "trebuie respectată procedura"; recomandare inocentă ce nu schimbă cu nimic controlul intern, şi nici nu îl îmbunătăţeşte. Aşadar trebuie mers mai departe: de ce nu s-a respectat această procedură?

- Lipsa supervizării?
- Procedură neaplicabilă ?
- Procedură necunoscută ?

} În acest caz ne aflăm în situaţia unui bun control asupra controlului intern.

Totuşi ne putem pune uneori problema ***dovezii***: când am siguranţa că am stabilit corect legătura dintre cauză şi efect, între constatare şi cauza enunţată ? În principiu, dovada nu trebuie să poată fi contestată şi vom vedea în paragraful următor că normele cer, în acest sens, anumite condiţii care nu pot, totuşi, înlocui mărturia.

Scanned with OKEN Scanner

Auditorul intern găseşte în acest demers satisfacţia descoperirii; el mânuieşte foarte repede şi cu eficienţă cele mai sofisticate tehnici de analiză şi poate deduce, pornind de la o constatare aparent benignă, insuficienţe foarte grave în dispozitivele de control intern şi, deci, defecte majore în bunul control asupra operaţiunilor[1].

Prin astfel de analize, conduse la nivelul cel mai elementar şi pornind de la constatări reale (şi nu de la impresii sau ipoteze), auditorul intern va aduce conducerii o asistenţă eficientă, a cărei productivitate depăşeşte cu mult costul timpului scurs.

Însă nu am terminat încă cu foaia FIAP.

► 3 – Consecinţele

Abordăm aici un raţionament dificil de realizat deoarece poate să ducă cu uşurinţă la devieri şi la impasuri logice:

a – Devierile posibile

Sunt de două tipuri: calitative şi cantitative.

- Devierile calitative constau în calificarea consecinţelor disfuncţiilor / erorilor, fără alt mijloc de apreciere decât subiectivitatea. Şi, în mod natural, deoarece i s-a consacrat un anumit timp sau pentru că se doreşte atragerea atenţiei cititorului, există tendinţa de a califica mereu un anumit fapt ca fiind "important" sau "esenţial", fără a-l relativiza în comparaţie cu ansamblul activităţilor întreprinderii.

  Nu este "esenţial" decât ceea ce ar putea să pună în pericol întreprinderea însăşi; nu este "important" decât ceea ce ar putea avea urmări care vor produce pagube în timp sau care nu s-ar putea repara decât cu cheltuieli mari.

  Auditorul trebuie aşadar să se ferească de orice calificare calitativă dacă nu dispune de parametri de măsură precişi şi recunoscuţi.

  Devierea cantitativă este la fel de periculoasă.

- O deviere cantitativă poate fi orice abordare care constă în a evalua întotdeauna fenomenul cu o cifră care să reprezinte costul maxim posibil. Şi aici, grija de atrage atenţia poate duce la excese. Am descoperit o semnătură neautorizată pe un bon de comandă? Vom presupune că fără această neregularitate comanda n-ar fi fost aprobată; un caiet de intrări şi ieşiri ale

[1] Cf. ceea ce s-a spus despre "pragul de semnificaţie" (Prima parte – capitolul 4).

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

personalului care nu este actualizat? vom fixa amenda maximă, etc. Aceste reflexe nu sunt bune deoarece afectează credibilitatea şi imaginea de marcă a Auditului Intern în cadrul întreprinderii. Dacă există îndoieli sau dacă există mai multe ipoteze posibile, auditorul va exprima consecinţele în cifre, reţinând varianta cu suma cea mai mica. Această regulă de prudenţă se aplică şi atunci când se încearcă să se facă o estimare cifrată prin efectuarea unui sondaj statistic: vom reţine rezultatul mai mic al graficului. Însă situaţia este şi mai delicată atunci când încercarea de exprimare în cifre este împiedicată de un impas logic.

b – Impasurile logice

Le întâlnim în special la descoperirea unei fraude sau a unei erori ce produce pagube, ambele exprimabile în cifre unitare, dar nu se ştie când a început fenomenul şi nici până când ar fi putut continua dacă n-ar fi fost descoperit. Un auditor descoperă că un gestionar de laborator ce ocupă acel post de mulţi ani îşi cumpăra materialul în mod sistematic de la acelaşi furnizor şi la preţuri de două ori mai mari decât preţul pieţei. Cheltuielile unitare erau mici, aşadar fenomenul nu era perceptibil, ordinul de mărime a bugetului de aprovizionare rămânând aproape acelaşi. Însă izvoarele au dat naştere unor fluvii. Auditorul deţinea toate elementele pentru a exprima paguba în cifre, şi totuşi nu o putea face decât calculând o cifră anuală, ceea ce nu ar fi indicat nimic despre suma posibilă a prejudiciului.

Într-adevăr, trebuie oare considerat că fenomenul durează de 1 an ... sau de 10 ani; şi dacă auditorul nu l-ar fi descoperit, ar fi durat încă 1 an ... sau 10 ani? Cu alte cuvinte, în acest caz nu putem calcula nici pierderea suportată, nici pierderea evitată. Iar atitudinea - care ar consta în mărirea costului anual de 3 ori într-o primă fază, deoarece ultimul audit având loc cu 3 ani mai înainte se consideră că fenomenul a apărut imediat după aceea; şi de 3 ori într-o a doua fază deoarece se consideră că ar fi durat cel puţin până la auditul următor dacă nu ar fi fost descoperit - este de condamnat şi este dăunătoare Auditului Intern.

c – Cuantificarea optimă

Dacă reuşeşte să evite toate aceste obstacole, auditorul nu ezită să cuantifice, fără excese sau generalizări hazardate, consecinţele faptului constatat, de fiecare dată când acest lucru este posibil. Această cuantificare permite o mai bună măsurare a impactului fenomenului. Pornind de aici, el va putea, la finele

auditului, să clasifice foile FIAP după importanţa lor, adică în funcţie de importanţa consecinţelor lor în cadrul întreprinderii.

Există cazuri ce ţin de domeniul calitativ şi în care cuantificarea nu poate fi luată în considerare: o eroare de gestiune a dosarelor personalului, o proastă utilizare a foii de întreţinere sau o informaţie care nu circulă, nu pot fi exprimate întotdeauna în cifre care să reprezinte consecinţele lor. Totuşi, auditorul oferă suficiente aprecieri calitative pentru a permite cititorului să măsoare corect consecinţele fenomenului şi să le estimeze importanţa.

Consecinţele cuantificate sau apreciate sunt de asemenea clasificate după natura lor.

Astfel distingem:

- consecinţe financiare,
- consecinţe juridice,
- consecinţe economice,
- consecinţe tehnice, etc.

Această simplă enunţare nu reprezintă doar o chestiune de prezentare adecvată, ci şi un mijloc mnemotehnic pentru auditor. Astfel el trece în revistă toate domeniile în care poate apărea o anumită consecinţă şi poate astfel să prezinte o imagine completă. Regăsim aici acelaşi principiu ca cel aplicat în diagrama lui ISHIKAWA din analiza cauzală.

Apoi trebuie redactate recomandările.

▶ 4 – Recomandările

Recomandarea este în mod obligatoriu echivalentul exact al cauzei. Raţiunea de a fi a Auditului Intern este să elaboreze Recomandări astfel încât să evite ca fenomenul să se mai producă pe viitor. Ce trebuie făcut pentru ca acest lucru să nu se mai întâmple? Ce elemente ale controlului intern trebuie îmbunătăţite, modificate, adăugate? Acestea sunt întrebările fundamentale care justifică demersul şi constituie rezultatul final al foilor FIAP asupra fiecărei probleme.

Riscul ce trebuie evitat este, aşa cum s-a menţionat mai înainte, recomandarea de prim nivel, care este în general echivalentul sistematic al unei analize cauzale care nu a fost dusă la capăt. Auditorul a descoperit o diferenţă între stocul contabil şi inventarul fizic? Recomandare: să aducă stocul contabil la nivelul inventarului fizic.

Scanned with OKEN Scanner

S-a actualizat un contract important nesemnat de persoana abilitată? Recomandare: să obțină semnarea contractului de către cel care are competența și obligația să o facă, etc.

În toate aceste cazuri, se repară, se redresează, Recomandarea fiind o simplă repunere în ordine. Repunerea în ordine este, bineînțeles, necesară, însă nu are decât o legătură îndepărtată cu aceste măsuri ce trebuie luate și care trebuie să evite întoarcerea sau persistența faptelor denunțate. Prin enunțul clar, precis și concret al Recomandărilor, ale căror efecte se vor face simțite în timp, Auditorul va contribui efectiv la un mai bun control asupra activității, la o îmbunătățire a gestiunii și deci a securității performanțelor: așadar recomandările trebuie să ducă obligatoriu la o îmbunătățire a dispozitivului de control intern. Spunem o "îmbunătățire" deoarece nu putem pretinde, mai ales în cazurile complicate, să fie eradicat pentru totdeauna fenomenul constatat. Acțiunea auditorului intern va avea adesea ca rezultat o îmbunătățire. Și multe vor depinde de ***formularea*** recomandării sale.

Se confruntă două teorii și două practici:

- Primele, pornind de la constatarea că auditorul intern nu este un specialist în meseria, tehnica pe care o auditează, consideră că acesta nu are capacitatea să formuleze recomandări precise și detaliate. Auditorul va trebui așadar să se limiteze la propuneri generale de genul *"trebuie revăzut punctul respectiv al procedurii"* sau *"sistemul de informații trebuie completat cu elementul respectiv"* sau *"trebuie revăzută partea respectivă de organizare"*. Și aceasta fără a propune o soluție precisă, o redactare nouă... pe motiv că specialistul este mai bine plasat pentru a o face. Unii "fundamentaliști" partizani ai acestei filozofii merg chiar până la a considera că auditorul intern trebuie să se limiteze la "constatări", fără a face recomandări.

  Sper că ați înțeles că nu sunt partizan al acestei metode excesiv de prudente care, dacă permite evitarea oricărui conflict, elimină totodată orice dezbatere și tinde să considere că auditorul intern este o persoană care spune mereu "nu trebuie decât să", "trebuie să", fără a ține cont de realitățile actuale ale întreprinderii.

- Celelalte preconizează așadar, dimpotrivă, o formulare precisă și care să fie o adevărată propunere de rezolvare: propunerea redactării unui nou dispozitiv procedural sau propunerea unei noi organizări. Auditorul intern nu este oare

Scanned with OKEN Scanner

cel mai în măsură să găsească cea mai bună soluţie ?

Ei bine, vor avea loc dezbateri, discuţii pentru a avea un schimb de idei fructuos, inclusiv cu auditorul considerat a fi interlocutor cu drepturi depline. Vom vedea când vom aborda desfăşurarea misiunii că pot să aibă loc astfel de dezbateri: este vorba de reuniunea de încheiere.
Recomandările auditorului, legate de un anumit fapt şi corelate cu o analiză cauzală, conferă aşadar foilor FIAP eficacitate şi dinamism.

Însă documentul nu este terminat până ce nu i se adaugă prima parte: **Enunţul Problemei.**

► 5 – Problema

Redactorul foii FIAP enunţă problema după ce a terminat de făcut Recomandările.

Acest enunţ de câteva rânduri are ca scop atragerea atenţiei cititorului, şi mai ales a şefului misiunii, a auditorului şi a conducerii entităţii auditate (dacă foile FIAP i-au fost prezentate). Astfel, aceştia din urma îşi dau seama dintr-o singură privire dacă subiectul merită o atenţie specială din partea lor – caz în care vor citi tot documentul – sau dacă, din diverse motive (consecinţe puţin importante, subiect ce nu este de actualitate...), este bine să nu se insiste prea mult. Aşadar auditorul trebuie să practice arta sintezei şi să enunţe în două sau trei rânduri, şi dacă este posibil într-o singură frază, constatarea, cauzele şi consecinţele sale.

În exemplul evocat mai sus, am putea spune: "dacă nu se schimbă conţinutul extinctoarelor cu praf se vor produce riscuri grave în materie de securitate".

Acesta este ultimul punct al documentului: acum se pot continua investigaţiile reluând abordarea punctelor din CCI şi aşteptând să fie descoperită o nouă disfuncţie, aşadar o ocazie de a redacta o nouă foaie FIAP.

3.2 – Avantajele metodei

Aceste avantaje se caracterizează prin faptul că acestea devin din ce în ce mai numeroase pe măsură ce se aprofundează şi se generalizează aplicarea foilor FIAP în toate misiunile de Audit Intern.

Avantajele pot fi grupate în trei categorii: contribuţie importantă la calitatea controlului intern al auditului, calitate crescută a comunicării, calitate crescută a

Scanned with OKEN Scanner

raportului de Audit Intern la sfârşitul misiunii.

1. Contribuţia la calitatea Controlului Intern al Auditului Intern

FIAP apare ca un element esenţial al controlului intern în cadrul Funcţiei de Audit Intern şi permite aşadar un mai bun control asupra funcţiei şi creşterea eficacităţii acesteia. Într-adevăr, putem defini FIAP în funcţie de diferitele componente ale controlului intern.

A utiliza o foaie FIAP reprezintă pentru un auditor o modalitate de a-şi duce la bun sfârşit misiunea:

- mijlocul utilizat poate fi considerat o politică deoarece va afecta întreaga organizare şi va permite constituirea unei serii de indicatori măsurabili,
- rezultă o serie de mijloace accesorii implementate pentru realizarea obiectivului: instrumente de audit, analize cauzale ...
- permite un pilotaj al acţiunii auditorilor şi constituie în acest domeniu un adevărat "sistem de informaţii" la dispoziţia conducerii Auditului Intern. Într-adevăr, utilizarea foilor FIAP va permite urmărirea pas cu pas a programului de audit aşa cum a fost definit în Programul de lucru.
- chiar organizarea muncii în teren este elaborată în această perspectivă: se prevede o ierarhizare a rolurilor pentru a atribui fiecăruia o funcţie adaptată competenţelor sale.
- manualul de Audit Intern al serviciului conţine enunţul unei proceduri care defineşte elaborarea foilor FIAP. Această procedură are cu siguranţă un rol pedagogic pentru cei nou veniţi în Auditul Intern; ea redă eventual particularităţile Funcţiei de Audit în cadrul întreprinderii.
- în fine, aşa cum am mai semnalat, FIAP reprezintă un instrument remarcabil de Supervizare. Dar în acelaşi timp este şi un instrument remarcabil de comunicare.

2. Calitatea Comunicării

Înainte de încheierea misiunii, entitatea auditată face remarci asupra fiecărei constatări: explicaţii necesare elaborării foii FIAP, validare. Entitatea auditată este informată pas cu pas, urmăreşte activitatea auditorilor, lucru care îi va conferi sentimentul că participă şi ea la această activitate şi care va asigura o comunicare bună între părţile prezente, influenţând deci recomandările în mod pozitiv.

Şi acest aspect este deosebit de sensibil în sensul că i se permite entităţii auditate să acţioneze rapid. Cunoscând problema, datorită faptului că a participat la analiza sa, entitatea auditată va trece la acţiune încă de la elaborarea

Scanned with OKEN Scanner

recomandărilor, fără a mai aştepta vreun raport oarecare. Ea trebuie încurajată în acest sens: ce poate fi mai plăcut pentru un auditor decât să vadă că o parte din recomandările sale sunt puse în aplicare chiar înainte ca raportul său să fie publicat? Ce poate fi mai îmbucurător pentru o entitate auditată decât să poată spună conducerii sale şi să scrie în Raport, ca răspuns la Recomandări, *"s-a acţionat imediat, situaţia este rezolvată"*?

Ceea ce i s-ar fi putut imputa va deveni pentru ea un element pozitiv de apreciere în privinţa dinamismului său şi a eficacităţii sale. Ce poate fi mai convenabil pentru întreprindere decât acest demers care duce la o reacţie care nu va fi nici frânată, nici întârziată de termenele impuse de procedură sau de publicare?

Această – posibilă – rapiditate de executare se regăseşte în redactarea Raportului de audit.

3. Raportul de audit

Care auditor intern nu a întâmpinat dificultăţi atunci când a început Redactarea Raportului, din cauza abundenţei documentelor de lucru şi a numeroaselor investigaţii anterioare? Această ultimă etapă a fost adesea resimţită ca o muncă titanică: trebuie să-ţi reaminteşti totul, să distingi între esenţial şi accesoriu; şi chiar dacă documentele sunt aşezate în ordine şi dacă s-au făcut redactări parţiale, raportul rămâne o corvoadă.

Raportul de audit îşi va schimba natura odată cu utilizarea foilor FIAP. Auditorul se află în prezenţa unui număr mai mic sau mai mare de foi FIAP, fiecare tratând o problemă de la A la Z: asta înseamnă că raportul este ca şi făcut. În funcţie de structura pe care dorim să i-o conferim acestui Raport, se va efectua o clasificare prealabilă a foilor FIAP:

- fie o clasificare după importanţă care ia în considerare consecinţele analizate pentru fiecare problemă;
- fie, acesta fiind cazul cel mai general, o clasificare în funcţie de tipul lor, care corespunde diferitelor părţi ale programului de lucru şi, deci, ale Raportului de orientare.

Evident, pentru fiecare parte a programului de lucru se poate face o clasificare în funcţie de importanţă.

Pornind de aici, se confruntă două practici care corespund fiecare unei culturi a întreprinderii:

a) Practica "scrierii integrale" care consideră că FIAP nu este decât un

Scanned with OKEN Scanner

document de lucru obişnuit, desigur mai elaborat, şi care reprezintă concluzia privind o anumită problemă, însă este recomandat totuşi să se redacteze un Raport în stilul "ne-telegrafic". Se redactează deci un raport pe baza analizei foilor FIAP.

b) *Practica conciziei*: foile FIAP sunt clasificate, aşezate pe categorii şi astfel Raportul de audit este gata.

Există o varianta de mijloc care permite păstrarea foilor FIAP şi efectuarea unei redactări sumare.

Aceste diferite metode, avantajele şi dezavantajele lor vor fi analizate în capitolul consacrat "Raportului de Audit Intern". Dar, încă de pe acum ne dăm seama de măsura în care utilizarea foilor FIAP va schimba redactarea Raportului:

- rapiditate în executare: auditorul redactează mult mai repede deoarece el ordonează şi dă formă unei materii elaborate şi nu elaborează o materie;
- logică în demonstraţie: nu mai trebuie să fie construită, creată, ci numai reprodusă sau cel mult aranjată;
- exhaustivitatea constatărilor: nu se omite nimic din tot ceea ce auditorul a observat pe parcursul misiunii sale, chiar dacă este vorba de o misiune lungă sau fragmentată. Fiecare element este ilustrat în totalitate.

Aşadar, până la Raportul de audit şi în cadrul tuturor fazelor de pregătire care conduc la acest stadiu final (mai ales organizarea Reuniunii de încheiere), utilizarea FIAP se va dovedi eficace.

Simplă şi practică, ea reprezintă o metodă de acţiune de temut în mâinile auditorului.

Dar oare nu trebuie acceptat şi luat în calcul decât ceea este dovedit, sau, cu alte cuvinte, care sunt criteriile care permit luarea în considerare sau nu a rezultatului unei constatări?

E – DOVADA ÎN AUDITUL INTERN

Există o întrebare frecventă a auditorului intern care nu are încă foarte multă experienţă: deţin oare toate elementele care să-mi permită să afirm constatarea pe care o voi expune? Poate că nu este inutil să reamintim că nu ne aflăm în domeniul judiciar; nu suntem nevoiţi să smulgem o declaraţie, să demascăm vinovaţii. În acest sens, normele profesionale prevăd regulile ce trebuie respectate şi îl invită pe auditorul intern să se conducă după bunul simţ.

Norma 2310 precizează că o constatare poate fi considerată ca dovedită, şi deci valabilă, dacă informaţiile acumulate prezintă patru caracteristici definite în

Scanned with OKEN Scanner

MPA 2310-1:

- trebuie să fie necesare, adică indispensabile. Aşadar nu poate fi vorba de idei sau concluzii originale şi inutile.
- trebuie să fie fiabile, adică să permită formularea unei concluzii cât mai clare, ţinând cont de instrumentele de audit de care dispunem.
- trebuie să fie pertinente, adică să corespundă cu observaţiile şi recomandările logice şi, în acelaşi timp, să fie conforme cu obiectivele misiunii.
- în fine, trebuie să fie utile, adică să permită atingerea unui nivel mai bun de control intern.

De îndată ce aceste patru elemente coexistă, rezultatul observaţiei poate fi considerat ca şi recunoscut.

L. SAWYER clasifică tipurile de dovezi în 4 categorii, clasificare ce poate ajuta auditorul în cercetarea şi alegerea sa, dar, această clasificare, ca toate clasificările, nu este decât o ordonare:

1. Dovada fizică: este ceea ce se vede, ceea ce se constată. Se spune că este cea mai bună dovadă, totuşi, nu trebuie să ne încredem pe deplin în capacitatea sa de observare. De aceea, auditorul intern ar face bine să-şi ia unele măsuri de precauţie:
   - să-şi noteze la faţa locului ceea ce constată,
   - să evite aprecierile superficiale şi fugitive,
   - să asigure o legătură directă de cauzalitate între dovadă şi constatare.

2. Dovada - mărturie: unii pretind că este cea mai fragilă. A te încrede în mărturia altcuiva, presupune două riscuri: riscul unei constatări făcute de altcineva şi riscul legat de modul în care este redată. Vom regăsi aceste incertitudini când vom vorbi despre interviu (partea a patra).

3. Dovada - document: se prezintă sub multiple aspecte: documente contabile, proceduri scrise, procese verbale, note, corespondenţă, planuri, rapoarte etc.... Aceasta are avantajul expunerii în scris, dar şi ea prezintă două riscuri:
   - riscul legat de calitatea documentului pe care auditorul intern nu va ezita să o aprecieze.
   - riscul legat de modul în care se efectuează lectura sau descifrarea. Un auditor experimentat va găsi, chiar prin simpla lectură a unui document, indicii sau lacune pe care tânărul auditor nu le va percepe.

4. Dovada analitică: este cea care rezultă din calcule, corelări, deducţii şi diverse comparaţii. Aici riscurile sunt multe: cele legate de documentele şi mărturiile pe baza cărora vom efectua această analiză; la acestea se adaugă erorile de

Scanned with OKEN Scanner

calcul şi/sau de deducţie ale auditorului.

Din analiza acestei clasificări întocmite de L. SAWYER trebuie oare să tragem concluzia că auditorul intern este condamnat să trăiască în incertitudine? Nu, însă el trebuie neapărat să practice ceea ce reprezintă cuvântul de bază al metodologiei în Auditul Intern: *Validarea.*

Astfel se realizează acel nivel rezonabil de certitudine preconizat de Norme.

F – COERENŢE ŞI VALIDĂRI

1 – Coerenţele

După ce fiecare eroare, disfuncţie, risc, insuficienţă sau anomalie a fost consemnată într-o foaie FIAP, auditorul se asigură printr-o muncă de sinteză că observaţiile sale sunt coerente. Această muncă se va desfăşura pe două planuri:

► **Coerenţa orizontală**

Trebuie studiat, pe cât posibil, dacă riscurile scoase în evidenţă – şi care constituie posibile probleme – s-au manifestat sau nu în disfuncţii şi erori ce reprezintă probleme reale. Cu alte cuvinte, constatarea unui risc ce rezultă dintr-un defect sau o insuficienţă de control intern trebuie întotdeauna să atragă după sine căutarea posibilei lor proveniențe. Astfel, odată ce auditorul a găsit un fir, nu trebuie să-l scape până nu termină ancheta.

Şi invers, auditorul va studia dacă constatarea unui fapt anormal nu atrage după sine un risc potenţial mai mare, mai general, care ar trebui relevat (regăsim aici în mod indirect problema "pragului de semnificaţie", evocată în prima parte şi pe care auditorii interni nu trebuie să o ia în considerare).

În ambele cazuri, cercetarea cauzală efectuată pornind de la FIAP reprezintă punctul de plecare al demersului. Aceasta îl poate determina pe auditor să iasă din domeniul de aplicare definit de Raportul de orientare şi de Programul de audit şi, deci, să-şi extindă munca şi să prelungească durata misiunii. Şeful misiunii este bineînţeles informat de acest lucru, însă el nu poate împiedica exercitarea acestui drept de continuare.

Această căutare a coerentei se exercită şi pe alt plan.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

► **Coerenţa verticală**

Auditorul clasifică şi compară, în ordine logică, toate constatările rezultate în diferitele etape ale aceluiaşi ciclu sau proces. Într-o primă fază, el se asigură de coerenţa ansamblului, apoi trage concluziile:

- **fie o constatare efectuată în primul stadiu al ciclului nu a avut repercusiuni în stadiile următoare, iar consecinţele acestei constatări vor fi reduse,**
- **fie, dimpotrivă, se observă o cascadă de repercusiuni, iar consecinţele constatării iniţiale se vor agrava. Şi, în acest caz, întrebarea auditorului referitoare la coerenţa verticală poate duce la extinderea domeniului de investigaţie şi la efectuarea unor teste complementare asupra unor etape ale ciclului care nu au fost explorate până atunci sau care au fost incomplet explorate.**

■ **Exemplu = Auditul achiziţiilor**

- ***Coerenţa orizontală:***

Auditorii descoperă că procedura de licitaţie nu prezintă destule garanţii, evidenţa ofertelor primite fiind asigurată de o singură persoană "de încredere". În privinţa consecinţelor, există aici riscul ca această persoană să aibă un aranjament cu un furnizor, risc care va duce la redactarea unei FIAP. Recomandarea auditorilor va fi să se modifice în consecinţă procedura de licitaţie.

Însă acţiunea auditorilor în această privinţă nu se opreşte aici, ci ei vor studia dacă nu cumva în analiza achiziţiilor anumite constatări vin să confirme ceea ce s-a descoperit; sau dacă, dimpotrivă, nici o anomalie nu pare să se fi produs. În cazul la care ne referim aici, auditorii au constatat, pe baza unor teste complementare, că unele achiziţii de materiale de laborator favorizau sistematic un intermediar care le revindea la preţuri mai mari decât preţul pieţei. Analiza cauzală a scos desigur în evidenţă lipsa unui bun control asupra bugetului, dar trebuia analizat efectul pe care îl are acest lucru asupra licitaţiilor, şi anume agravarea consecinţelor licitaţiilor, transformând o problemă potenţială într-una reală.

- ***Coerenţa verticală:***

Legat de această problemă, auditorii şi-au extins cercetările asupra întregului ciclu Achiziţii / Recepţie / Stocare / Plată. Descoperirea iniţială i-

a determinat să studieze stocarea acestui material de laborator; au constatat:

- *că în mod constant cantităţile erau excedentare şi că rotaţia stocului era anormal de slabă,*
- *că figura în mod regulat în operaţiunile de schimbare,*
- *că plăţile facturilor nu respectau termenele obişnuite şi făceau adesea obiectul unor cereri de "plata imediată" din partea gestionarului în cauză.*

Şi în acest caz, analiza diferitelor etape ale ciclului şi constatările efectuate în fiecare etapă au permis interpretarea unei serii întregi de observaţii care au căpătat astfel o semnificaţie globală şi au dat un cu totul alt sens constatării iniţiale.

Acest dublu exerciţiu de coerenţă este deja o modalitate de validare.

---

2 – Validările

"Validare": este termenul de bază al procedurii de audit intern. Auditorul intern este un fel de Toma necredinciosul: nu crede ceea ce i se spune sau ceea ce vede decât dacă are posibilitatea să verifice din nou informaţia. "Să nu consideri niciodată ca adevărat un lucru despre care nu ştii sigur că este adevărat": această frază celebră din *Discurs asupra metodei* al lui DESCARTES, se aplică pe deplin şi în cazul Auditului Intern, de remarcat fiind aici cuvântul "sigur", căci Auditorul nu poate şi nu trebuie să se folosească decât de lucruri sigure.

Am mai spus-o şi trebuie s-o repetăm: fără ipoteze – oricât de multe ar fi – fără idei preconcepute, fără deducţii pripite. Pas cu pas, auditorul va valida constatările sale pe două căi:

► Validările individuale

Este validarea fiecărei constatări, pentru fiecare FIAP, şi care va însemna pentru auditor:

- să verifice întotdeauna informaţia: un interviu printr-un alt interviu sau printr-un document sau printr-o observaţie vizuală; un document printr-un interviu sau printr-o observaţie..., pe scurt, constatarea prin folosirea unui instrument de audit este verificată printr-un alt instrument de audit. Ni se mai spune să confruntăm fiecare sursă de informaţie orală cu alte două surse de informaţie, dacă este posibil, adică să nu ne bazăm pe vorbe.

Scanned with OKEN Scanner

- să aducă informaţia la cunoştinţa responsabilului pentru a vedea care este reacţia sa la vederea elementelor doveditoare care îi sunt prezentate. Astfel auditorul rezolvă dinainte, chiar din aceea clipă, dezacordurile care ar putea apărea de pe urma faptelor observate. Dacă, din întâmplare, analiza efectuată nu este bună şi duce la concluzii eronate, auditorului i se atrage atenţia asupra greşelilor sale. Această formă de validare presupune bineînţeles o bună colaborare între diferiţii agenţi, şi am văzut că reuşita misiunii depinde de acest lucru.

Fără validare, auditorul se expune la greşeli de interpretare. Citãm ca exemplu de interpretare eronată, cazul auditorului intern care, în urma unui sondaj statistic, a descoperit:

- că 70 % din achiziţii erau efectuate de la un furnizor A care oferea cele mai bune condiţii de preţ, termene, calitate...
- şi că 30 % erau efectuate de la alţi doi furnizori B şi C care ofereau condiţii mai puţin bune în toate privinţele.

Interpretarea auditorului a constat în evidenţierea unei proaste aplicări a regulilor de licitaţie, riscând să genereze aranjamente, preţuri ridicate etc. Dacă şi-ar fi validat sondajul prin interviuri, ar fi descoperit că A era un furnizor naţional, iar B şi C furnizori locali şi că era important să menţină cu ei un anumit ritm de afaceri pentru a evita să-i piardă şi să se găsească în situaţie de monopol faţă de A.

Aceste validări individuale şi succesive sunt confruntate cu validările generale.

► Validările generale

Se asociază, în planul raţionamentului, la exerciţiile de coerenţă şi pot fi realizate în două etape:

- *prima etapă*: validări generale în timpul misiunii. Acestea sunt realizate cu ocazia reuniunilor intermediare, atunci când, în cazul misiunilor importante, o parte a auditului este terminată. Simţim atunci nevoia să ne asigurăm, înainte de a merge mai departe, că acest capitol pe care tocmai l-am scris este corect şi că ne putem baza pe constatările acestei prime părţi pentru a continua misiunea. Şeful misiunii şi auditorii săi se vor asigura prin intermediul responsabililor respectivi că ansamblul constatărilor şi observaţiilor realizate pentru o anumită parte a ciclului, pentru o anumită zonă sau pentru un anumit serviciu nu prezintă nici erori de apreciere, nici insuficienţă de diagnosticare. Aceste reuniuni intermediare, şi deci şi

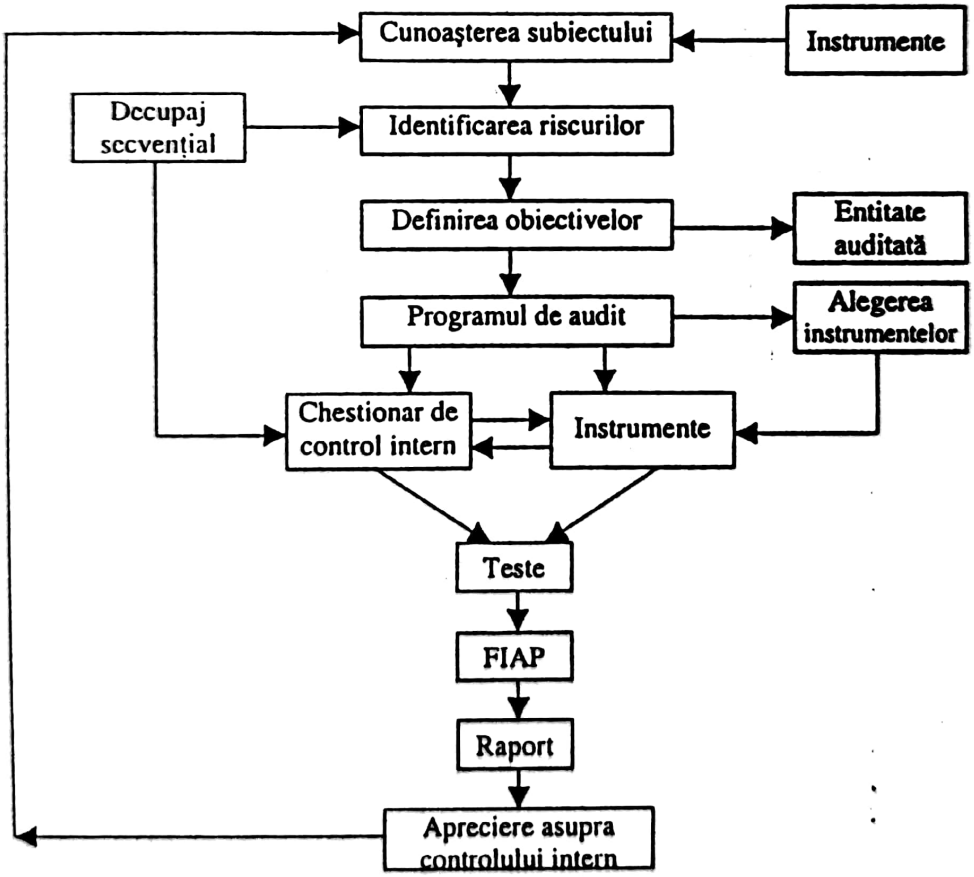
Scanned with OKEN Scanner

aceste validări generale intermediare, nu sunt sistematice: ele nu au loc decât atunci când importanţa misiunii o justifică. În schimb, validarea generală finală este sistematică şi obligatorie.

- *a doua etapă*: validarea generală de la sfârşitul misiunii. Aceasta reprezintă setul de concluzii ale misiunii care este prezentat entităţilor auditate în cadrul unei reuniuni generale: reuniunea de încheiere. În acest moment am intrat deja în a treia şi ultima etapă a misiunii de audit intern: etapa de încheiere.

Însă, înainte de această etapă, auditorul intern trebuie să emită o apreciere asupra controlului intern.

Ciclul de apreciere a controlului intern



Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 5

ETAPA DE ÎNCHEIERE

Auditorul se întoarce la biroul său cu toate foile FIAP şi cu documentele sale de lucru. Pentru a putea face o validare generală, el redactează un document: Proiectul de Raport de audit. Apoi are loc reuniunea de încheiere şi validare, de unde va rezulta Raportul de Audit în forma sa finală, raport căruia trebuie să i se dea utilitatea necesară.

A – PROIECTUL DE RAPORT DE AUDIT INTERN

Este numit astfel din trei motive:

- **primul motiv**: observaţiile pe care le conţine nu au făcut încă obiectul unei validări generale; aşadar nu pot fi considerate ca definitive, chiar dacă fiecare FIAP a făcut obiectul unei validări specifice.

- **al doilea motiv**: acest document conţine deja recomandările auditorilor; în schimb, el nu conţine răspunsurile entităţilor auditate la aceste recomandări. Este aşadar un document incomplet care se poate prezenta în două forme:

  - fie a fost constituit prin alăturarea tuturor foilor FIAP pe care am avut grijă să le clasificăm logic şi în ordinea importanţei. Este redactat un sumar care rezumă diferitele capitole abordate şi face trimitere la foile FIAP respective. Această formă de Proiect de Raport prezintă deci totalitatea constatărilor, împreună cu cauzele, consecinţele şi recomandările de rigoare. Un asemenea proiect, "produs brut", nu presupune aşadar decât o redactare sumară, fără nici un efort de introducere, de sinteză, de concluzie. Este într-adevăr un proiect de Raport din toate punctele de vedere.

Scanned with OKEN Scanner

- fie – şi asta se întâmplă cel mai adesea – Proiectul se prezintă deja sub o formă relativ complexă. Găsim un cuprins, o introducere, o sinteză, menţionarea destinatarilor.
  Şi, mai ales, este un document gata redactat: reia desigur diferitele foi FIAP, dar cu un oarecare efort de redactare.

Atât într-un caz cât şi în celălalt, documentul definitiv conţine punctul de vedere al entităţii auditate în privinţa fiecărei recomandări. Este "răspunsul la recomandări" pe care MPA 2410-1 îl prezintă ca facultativ. Aceasta reprezintă o simplă măsură de siguranţă în vederea respectării obiceiurilor şi practicilor diferitelor ţări şi sectoare profesionale, dar, de fapt, în practica curentă din numeroase ţări se cere menţionarea sistematică a acestor răspunsuri ale entităţii auditate. Vom vedea la paragraful D cum trebuie să fie redactate aceste "răspunsuri".

- **al treilea motiv:** Nu conţine încă planul de acţiune, care este acel document anexat la Raportul definitiv în care entitatea auditată precizează când şi cine va pune în aplicare recomandările pe care le-a acceptat.

  În acest domeniu există două practici:

  - Cea, prezentată aici, şi care constă în anexarea planului de acţiune la raportul de audit. Aceasta este practica americană şi cea utilizată de majoritatea marilor întreprinderi. Ea pleacă de la principiul că este bine să baţi fierul cât e cald. Această metodă de lucru s-a extins într-o asemenea măsură în S.U.A. încât răspunsurile şi planul de acţiune sunt elaborate de cele mai multe ori la sfârşitul reuniunii de încheiere.
  - Mai există şi situţia în care planul de acţiune este elaborat de către entitatea auditată şi publicat abia după publicarea raportului de audit. Ne putem da uşor seama de inconvenientul acestei practici care dă naştere tentaţiei de a amâna prea mult lucrurile. Ea are însă avantajul că lasă un timp necesar gândirii, adesea indispensabil pentru o bună organizare a măsurilor ce trebuie luate.

Norma 2410 reţine prima formulă "comunicarea trebuie să cuprindă... planurile de acţiune".

Aşadar acesta este Raportul de audit, cu următoarele trei menţiuni – menţiuni pentru care îl numim "provizoriu": lipsa validării generale, lipsa răspunsurilor la recomandări şi lipsa Planului de acţiune. Acest document va reprezenta ordinea de zi a reuniunii de încheiere, aşa cum Raportul de orientare reprezenta ordinea de zi a Reuniunii de deschidere.

Scanned with OKEN Scanner

B – REUNIUNEA DE ÎNCHEIERE

Reuneşte exact aceiaşi participanţi ca şi reuniunea de deschidere, participanţi care, după ce au ascultat ce intenţionează să facă auditorii interni, vor discuta pe marginea acţiunilor efectuate. Aşadar, pe lângă echipa misiunii de audit, se vor afla şi entitatea auditată, colaboratorii săi şi conducerea acesteia (eventual).

Această reuniune de încheiere respecă 5 principii, se organizează şi se desfăşoară în funcţie de modalităţi practice precise.

1. – Cele cinci principii

1 Principiul "cărţii deschise"

Este fundamental. Este convingerea că nimic nu poate fi trecut în Raportul de Audit Intern fără a fi mai întâi prezentat şi comentat în faţa celor auditaţi. Misiunea de audit nu este o acţiune secretă al cărei dosar nu este cunoscut de către cei în cauza. Dimpotrivă, trebuie prezentate toate documentele, toate dovezile care au permis enunţarea observaţiilor din Proiectul de Raport. Trebuie să comunicăm atât îndoielile, cât şi certitudinile: să încurajăm dialogul, chiar şi discuţiile în contradictoriu. "Cartea deschisă" reprezintă validarea totală a operaţiunilor de audit.

2 Principiul "aşteptării la coadă"

Auditorii informează şi trebuie să informeze în primul rând entitatea auditată, responsabilul direct, împreună cu care validează informaţiile. De aceea, Proiectul de Raport şi conţinutul său nu sunt nici publicate, nici divulgate atâta timp cât reuniunea de încheiere (şi de validare) nu s-a sfârşit. Nimic nu este mai rău decât divulgarea anticipată către conducere a constatărilor de audit – oricât de "picante" ar fi ele – şi care ajung apoi la entitatea auditată sub formă de reproşuri, în condiţiile în care ea nu a fost informată de către auditori şi nu ştie despre ce este vorba. O astfel de metodă discreditează auditul intern într-o întreprindere.

3 Principiul de "ranking"

Recomandările auditorilor care apar în Proiectul de Raport sunt prezentate în funcţie de importanţa lor. Aşadar întocmim un clasament al constatărilor enunţate în foile FIAP, clasament efectuat pornind de la analiza consecinţelor. Dacă

Scanned with OKEN Scanner

consecinţele reale sau posibile sunt secundare, ne vom feri să insistăm prea mult asupra acestor probleme, iar dacă urmările sunt importante auditorii vor lărgi discuţia. Însă principiul de "ranking" trebuie să evite să acorde prea multă importanţă unei probleme nesemnificative, pentru că un astfel de lucru ar strica reputaţia auditului intern, acuzându-l că nu se interesează decât de probleme secundare, adică de "false probleme". Este foarte important ca reuniunea de încheiere să nu repete greşelile unor asociaţii de coproprietari ai căror membri se preocupă cu insistenţă şi dedicaţie de repararea unei uşi, în timp ce nimeni nu pomeneşte un cuvânt despre cheltuielile de încălzire care reprezintă 2/3 din buget!

4 Principiul "acţiunii imediate"

Reprezintă consecinţa practică a informării totale şi complete a entităţii auditate. În virtutea acestui principiu, imediat ce entitatea auditată a fost informată, ea va fi încurajată – fără a mai aştepta publicarea Raportului oficial – să ia imediat măsuri corective, bineînţeles, dacă are posibilitatea. Dacă da, Raportul de audit menţionează că s-a luat atitudine imediat şi că s-a ajuns deja la rezultate bune.

În acest caz ne putem închipui uşor că misiunea de audit este resimţită pozitiv de către entitatea auditată: ea îi permite să-şi etaleze capacitatea de acţiune şi de reacţie.

În auditurile importante şi atunci când există reuniuni intermediare de validare, se pot lua măsuri corective, dacă acestea sunt urgente, fără a mai aştepta. Şi aici, colaborarea dintre auditori şi entităţile auditate este esenţială: ea se exercită în interesul întreprinderii.

5 Cunoaşterea comună

Bernard GRAND[1] a demonstrat foarte clar modul în care participarea auditorilor / entităţilor auditate la această validare generală permite utilizarea principiilor "cunoaşterii comune". "Fie disfuncţia este cunoscută de entităţile auditate, şi atunci auditorii se asigură că fiecare participant este conştient de faptul că ceilalţi participanţi sunt la fel de bine informaţi. Fie disfuncţia nu este cunoscută, şi atunci auditorii le arată agenţilor disfuncţiile pe care aceştia nu le cunosc...". Această situaţie creează o dinamică şi garantează transmiterea informaţiilor indiferent de situaţie. Pornind de aici auditorul intern va putea să-şi joace rolul de consilier şi să nu mai fie un simplu controlor. În acest sens, B.

[1] Bernard GRAND – Lector la I.A.E. din Aix – "Theoretical approaches to audit" în revista "Internal Auditing", vol. 13, nr. 8, decembrie 1998.

Scanned with OKEN Scanner

Grand remarcă faptul că procedura reuniunii de încheiere seamănă în mod ciudat cu procedura cercurilor de calitate, dar este poate mai eficientă.

2 – Organizarea şi desfăşurarea reuniunii

Ca şi reuniunea de deschidere, reuniunea de încheiere se desfăşoară chiar la locul auditului; ea reuneşte aceleaşi persoane care se vor întâlni pentru a face validarea şi a trage concluziile.

Principalul punct al ordinii de zi este examinarea proiectului de Raport distribuit fiecărui participant, dacă este posibil cu câteva zile înainte de reuniune pentru a putea fi citit. Trebuie să mai spunem o dată că Raportul de audit nu este şi nu trebuie să fie un document surpriză cu care să încercăm să punem în încurcătură entitatea auditată. Această examinare se face pornind de la o **prezentare** realizată de auditori şi permite rezolvarea eventualelor **contestaţii.**

1 Prezentarea

Ar fi o mişcare greşită să convocăm entităţile auditate pentru a le citi un document. Reuniunea trebuie pregătită: se realizează diapozitive care să prezinte problemele principale ce trebuie discutate. Acestea sunt ilustrate sistematic cu constatări concrete extrase din foile FIAP: să nu se facă nici o afirmaţie sau apreciere care să nu fie susţinută de un exemplu extras din operaţiunile de audit. Trebuie să evităm situaţia în care auditorii devin un fel de statui mute care ascultă discursul şefului misiunii. Fiecare trebuie să participe la prezentare pe măsura contribuţiei şi capacităţilor lui. Pe scurt, prezentarea trebuie să fie animată şi ilustrată cu exemple.

Auditorii interni trebuie să deţină documente de lucru, care reprezintă tot atâtea dovezi, gata să fie expuse dacă discuţia o cere. Acest lucru implică o clasare riguroasă a dosarelor pentru a le regăsi cu uşurinţă imediat ce este nevoie de ele. Nu există imagine mai jalnică decât spectacolul oferit de un auditor pierdut printre dosare, căutând fără succes un document ipotetic pe care toată lumea îl aşteaptă în linişte.

După prezentarea integrală a operaţiunilor de audit, auditorii trec la stadiul mai complicat al prezentării Recomandărilor: aici apar cel mai adesea contestaţiile.

Scanned with OKEN Scanner

2 Contestaţiile

Într-adevăr, dacă lucrul a fost bine făcut, dacă constatările au fost validate pas cu pas, validarea generală n-ar trebui să pună probleme în privinţa stării de fapt. Însă uneori pot apărea contestaţii şi atunci sunt posibile două situaţii:

- fie auditorul este în măsură să ofere dovada pe care îşi sprijină afirmaţia, iar contestaţia devine imediat nulă;

- fie el nu este în măsură să ofere această dovadă şi asta fără îndoială din cauză că concluziile sale au fost prea pripite sau pentru că nu a ştiut să-şi clasifice şi să-şi păstreze dovezile. În acest caz, este inutil să încurajăm controverse fără sfârşit, dăunătoare tuturor, şi este mai indicat să abandonăm cauza. Dacă este vorba, totuşi, de o problemă esenţială (însă în acest caz trebuie să deţinem în mod normal toate argumentele), o eventuală întrerupere a şedinţei va permite asamblarea elementelor lipsă. Astfel de situaţii trebuie bineînţeles evitate deoarece denotă o proastă pregătire a reuniunii.

Contestaţiile legate de Recomandările din Proiectul de Raport sunt mai delicate.

- Sunt mai delicate deoarece – vom vedea acest lucru când vom studia Raportul de audit – entitatea auditată are întotdeauna dreptul să refuze o Recomandare. Contestarea la momentul luării la cunoştinţă a proiectului de Recomandări nu este aşadar o anomalie în sine: această contestare poate determina auditorii interni să modifice conţinutul textului lor în această problemă dacă consideră acest lucru justificat.

- Sunt delicate şi pentru că – din principiu – textul propus este un Proiect. Putem spune că entităţile auditate sunt atrase oarecum de ideea de a sugera altceva, deoarece ştiu că nu s-a luat încă nici o decizie definitivă. Şi este adevărat faptul că în practica franceză se lasă entităţilor auditate un anumit termen pentru a-şi exprima în scris opinia: adică Răspunsul la Recomandări. Mai putem adăuga că auditorul – care nu este un "specialist" în domeniul auditat – poate uneori să nu găsească cea mai bună soluţie posibilă. Dacă s-a instalat un climat pozitiv de colaborare, entităţile auditate fac propuneri pentru a completa Recomandarea iniţială. Această soluţie este evident preferabilă celei care constă în a nu prezenta Recomandările. Această situaţie care se regăseşte în unele locuri, rămâne o excepţie şi este de evitat

Scanned with OKEN Scanner

deoarece denotă neîncrederea Auditului Intern în propria abilitate de a propune soluţii în vederea sporirii calităţii controlului intern. Criticile posibile pe marginea Recomandărilor trebuie percepute aşadar ca o posibilă sursă de îmbogăţire a cunoştinţelor.

De aceea, aşa cum am arătat la capitolul referitor la foile FIAP, auditorul intern nu ezită să formuleze recomandări precise şi concrete. În consecinţă, el acceptă dezbaterea în cadrul reuniunii de încheiere, nu ia o contra-propunere ca pe un afront şi se bucură de orice informaţie suplimentară pe care i-o poate aduce discuţia.

Însă este sigur că la reuniunea de încheiere nu sunt puţine discuţiile pe marginea capitolului de Recomandări: şi în această privinţă, auditorii pot menţine textul recomandărilor aşa cum l-au formulat, dacă doresc acest lucru.

La sfârşitul acestei reuniuni, a cărei durată variază foarte mult (între 2 ore şi o zi), participanţii se vor despărţi. Auditorii interni vor mulţumi entităţilor auditate pentru colaborare; dacă auditul s-a desfăşurat cu succes, aceste mulţumiri vor de ambele părţi. Înainte de a se despărţi, entităţilor auditate li se vor comunica termenul în care trebuie să trimită Auditului Intern un răspuns scris la Recomandări, li se va reaminti şi procedura de urmărire a auditului utilizată în întreprindere pentru ca fiecare să poată cunoaşte perfect rolul pe care trebuie să îl joace.

Auditorii se vor întoarce la serviciul lor pentru a trece apoi la etapa finală a lucrărilor: redactarea Raportului de audit.

C – RAPORTUL DE AUDIT INTERN

Spunem "a trece apoi" deoarece acest lucru nu poate avea loc decât după ce entitatea auditată a adresat răspunsul său scris la Recomandările din proiectul de Raport, cu excepţia cazului în care aceasta şi-a comunicat răspunsul încă de la sfârşitul reuniunii de încheiere. Vom vedea mai târziu ce forme pot avea aceste Răspunsuri.

Raportul de audit respectă anumite principii, o anumită formă, iar conţinutul său se supune anumitor norme.

Scanned with OKEN Scanner

1. – Principiile

"Nu am făcut nimic dacă nu am vândut nimic", spunea Larry SAWYER, părintele Auditului Intern. Această concepţie foarte americană are aici o valoare unică, ea corespunde primului principiu referitor la Raportul de Audit Intern.

[1] Nu există audit intern fără un Raport de Audit Intern

"Nu am nimic de spus" sau "nu am găsit nimic" nu sunt valabile în Auditul Intern. Aşa cum Auditorul Extern trebuie să-şi poată exprima oricând o opinie asupra conturilor întreprinderii, tot aşa şi Auditorul Intern trebuie să emită o opinie referitoare la Controalele Interne ale Funcţiei Auditate (cerinţă reamintită în definiţia Auditului Intern: Prima parte – capitolul 3). Această opinie trebuie emisă chiar dacă se constata că testele demonstrează un raport perfect între controalele interne şi obiective. Având în vedere că demersul Auditorului Intern nu este finalizat şi că o astfel de opinie nu poate avea valoare absolută, mai trebuie să se precizeze domeniile de investigaţie. Aşadar, Raportul este indispensabil şi este cu atât mai important cu cât observaţiile ce trebuie făcute sunt mai numeroase. Norma 2440 nu lasă loc de interpretare în această problemă: "responsabilul cu auditul intern trebuie să facă publice rezultatele...". Acest document este ultimul act al misiunii de audit: al doilea principiu.

[2] Documentul final

Misiunea de audit intern nu se termină decât după aplicarea recomandărilor. Prin enunţarea acestui principiu, Normele profesionale (Norma 2500) arată că auditorul intern mai are un rol de jucat şi după publicarea raportului. Vom vedea care este acest rol în paginile ce urmează. Normele mai arată însă şi faptul că misiunea de audit intern se prelungeşte dincolo de acţiunea auditorului şi că entitatea auditată intră şi ea în acţiune şi are un rol de jucat.

Dar oricum ar fi, documentul final este raportul de audit intern.

Vom vedea că se pot continua contactele dintre auditori şi entitatea auditată; deseori este chiar de dorit ca relaţiile de lucru să continue între cei interesaţi, însă totul trebuie să fie menţionat în Raport; dar după validarea generală făcută împreună cu entităţile auditate, nu mai poate fi vorba de modificări unilaterale şi *a posteori* ale Raportului.

Scanned with OKEN Scanner

ETAPA DE ÎNCHEIERE

3 Prezentarea prealabilă în faţa entităţilor auditate

Să amintim aici că este vorba de un document final deoarece în timpul Reuniunii de încheiere s-a luat precauţia de a prezenta şi explica textul. Acordul s-a dat pe versiunea definitivă a documentului. În lipsa acordului, fiecare ştie exact care este conţinutul Raportului, înainte de difuzarea lui. Caracterul definitiv al documentului şi prezentarea sa conferă dreptul la răspuns: acesta este cel de-al patrulea principiu.

4 Dreptul de răspuns al entităţii auditate

Acest drept de răspuns se exercită în două moduri:

- Verbal şi neoficial în cursul reuniunii de încheiere. În cursul acestei reuniuni, entitatea auditată are chiar şi posibilitatea să-şi impună punctul de vedere şi să obţină corecturi, dacă a reuşit să-i convingă pe auditori. Aceasta este o posibilitate, **nu este un drept.**

- În scris şi oficial, tocmai pentru că forma precedentă nu este un "drept". Pe marginea raportului însuşi, dar înainte de difuzarea lui, entitatea auditată este invitată să comunice "răspunsurile la Recomandări": fiecare "răspuns" este inclus în Raportul de audit după fiecare recomandare. Forma acestor răspunsuri şi procedura pe care o antrenează vor fi examinate în paragraful următor.

2. – Forma

Raportul de Audit Intern prezintă o structură, în general, agreată, cu câteva mici nuanţe. Această structură este imposibil de evitat deoarece ea răspunde celor două funcţii ale Raportului, care sunt relativ contradictorii.

- Raportul de Audit Intern este şi trebuie să fie un **document de informare** pentru conducere. La simpla lectură a Raportului, superiorii ierarhici trebuie să ştie dacă există un bun control asupra domeniului auditat şi care sunt, eventual, măsurile importante ce trebuie luate pentru a îmbunătăţi situaţia. Pentru a răspunde acestei Funcţii, nu este nevoie ca Raportul de Audit să detalieze investigaţiile efectuate. Trebuie şi este de ajuns să prezinte o argumentaţie clară, care să se bazeze pe identificarea exactă a riscurilor observate sau descoperite şi care să precizeze în linii mari punctele slabe şi

Scanned with OKEN Scanner

măsurile ce trebuie luate. Vom analiza la capitolul 6 metodele utilizate de către auditor pentru a-şi formula concluziile. Rezultatul acestei abordări este un Raport scurt.

- Însă Raportul de audit intern mai trebuie să fie, din punctul de vedere al entităţii auditate, şi un instrument de lucru. Pornind de la Raportul de audit, responsabilii auditaţi vor întreprinde acţiuni corective, ceea ce nu s-ar putea face numai cu indicaţii generale. Aşadar, documentul trebuie să analizeze şi să prezinte în mod obligatoriu detaliile constatărilor şi observaţiilor, Recomandările trebuie să fie concrete şi precise, pentru ca Responsabilii să nu rămână nelămuriţi, şi să fie în măsură să definească cu exactitate acţiunile ce trebuie întreprinse. Rezultatul acestei abordări este un Raport lung.

Raportul de Audit va trebui să răspundă acestor două exigenţe prin adoptarea unei structuri originale pe care o putem analiza în 4 părţi:

1 Prima pagina şi scrisoarea de transmitere

În funcţie de regulile întreprinderii şi de cultura ei, Raportul este – sau nu – însoţit de o scurtă scrisoare de transmitere. De foarte multe ori, scrisoarea de transmitere lipseşte iar pe prima pagină se indică principalele menţiuni care nu trebuie omise:

- în primul rând, titlul misiunii şi data de trimitere a Raportului care precizează foarte clar data de încheiere a operaţiunilor de audit. Eventual, se aminteşte ordinul de misiune iniţial;
- sunt menţionate numele auditorilor care au participat la lucrări, împreună cu cel al şefilor de misiune; este foarte indicat ca cei interesaţi să semneze cu numele lor, cu excepţia cazului – pe care veţi vedea că nu-l recomandăm – în care nu au participat la redactarea Raportului. "Produsul" final este astfel validat de către cei care au contribuit la crearea sa;
- din acelaşi spirit de claritate se cere precizarea numelor destinatarilor Raportului de Audit. Dacă au fost difuzate doar extrase, se vor preciza şi beneficiarii acestor extrase. Este foarte important ca la fiecare nivel al structurii ierarhice să se ştie foarte clar cine a primit documentul. O menţiune specială precizează cine este entitatea auditată, destinatar principal şi responsabil cu aplicarea Recomandărilor ;

Scanned with OKEN Scanner

- o mențiune obligatorie de "confidențialitate" mai figurează și pe prima pagina (sau pe copertă). Această cerință de confidențialitate implică numerotarea diferitelor exemplare și precizarea numărului în fața numelui fiecărui destinatar. Regulile interne ale serviciului de Audit trebuie să interzică în mod normal editarea sau fotocopierea Raportului.

2 Sumar – introducere și sinteză

Acest ansamblu introductiv începe prin sumarul detaliat al Raportului pentru a putea face ușor trimiteri la un subiect sau altul. Acest sumar este în indispensabil mai ales pentru Rapoartele voluminoase sau care au multe anexe.

Introducerea este în general destul de scurtă. Ea trebuie să cuprindă în mod obligatoriu două informații:

- prezentarea domeniului de acțiune și a obiectivelor misiunii. Într-adevăr, cititorul nu cunoaste neapărat ordinul de misiune, și nici Raportul de orientare *a fortiori*; această prezentare precizează așadar cu o foarte mare utilitate scopul urmărit și limitele în care s-au situat investigațiile (limite în timp și spațiu);
- o descriere foarte scurtă a organizării unității sau a Funcției auditate; și aceasta nu pentru că entitățile auditate solicită acest lucru, ci pentru a răspunde primei funcții a Raportului: informarea conducerii. La nivelurile cele mai înalte ale ierarhiei, poate să fie nevoie de o Prezentare a organizării mediului auditat.

În final, sinteza. Unii autori o numesc "scrisoarea Președintelui", ceea ce subliniază foarte clar obiectivul sintezei: să informeze conducerea și să respecte astfel prima funcție a documentului. Acest capitol, clar separat de celelalte, permite responsabilului de la nivel înalt să oprească lectura în acel punct pentru a consulta în detaliu diferitele probleme pe care dorește să le aprofundeze. Acest lucru presupune ca sinteza să respecte două reguli esențiale:

- Trebuie să fie scurtă: nu mai mult de o pagină sau cel mult o pagină și jumătate, pentru a nu se lungi sau repeta.
- Trebuie să fie precisă și să permită cititorului să-și formeze o opinie după lectură.

În această sinteză auditorul apreciază calitatea controlului intern. În acest scop, ea nu trebuie să fie un simplu rezumat al corpului raportului care conține

Scanned with OKEN Scanner

numai observaţii negative. Nota de sinteză restabileşte echilibrul, corelând aspectele pozitive cu cele negative. Astfel poate fi aplicată Norma 2410.A2: "Comunicarea trebuie ţină cont de punctele forte identificate". Să precizăm că anumite rapoarte de audit aplică Norma evocând aspectele pozitive din corpul raportului. Dar pe lângă faptul că această metodă îngreunează prezentarea şi atenuează punctele slabe, ea nu permite aplicarea Normei 2410.A1, care impune o "opinie generală a auditorului". Tehnicile de apreciere care permit formularea acestei opinii globale sunt tratate în capitolul următor. Aceste tehnici sunt cu atât mai necesare cu cât auditorului intern i se cere de aici înainte să-şi asume opinia formulată, fapt care indică importanţa sintezei.

Uneori acest document de sinteză este lăsat la sfârşitul Raportului: aceasta este o greşeală, deoarece cititorul are tendinţa de a face o lectură integrală, în timp ce scopul urmărit este tocmai evitarea acestui parcurs.

3 Corpul Raportului – sau "Raportul detaliat"

Este documentul integral destinat în primul rând entităţii auditate şi care cuprinde: constatări, recomandări şi răspunsuri la recomandări, toate prezentate în ordinea logică şi coerentă a sumarului. Aşa cum am mai semnalat şi comentat (cap. 4 – D.3), există o dispută între două şcoli în privinţa formei acestei părţi care reprezintă esenţa Raportului:

- O şcoală "tradiţională" care susţine faptul că Raportul de Audit Intern este un document destinat lecturii, şi nu o cantitate de informaţii care trebuie descifrate din documentele de lucru. Corpul Raportului trebuie aşadar redactat ca orice alt Raport, adică conform tradiţiei.
- O şcoală "inovatoare" susţine faptul că, având în vedere că practica foilor FIAP este generalizată datorită structurii sale coerente şi logice, este de ajuns să clasăm toate foile FIAP conform ordinii anunţate în sumar şi corpul Raportului este gata în forma sa definitivă. Această practică are riscurile ei: în starea ei iniţială, foaia FIAP este un document abrupt, fără nuanţe şi a cărei formă voit simplificată îl poate şoca pe cititorul neavizat. De aceea, este recomandat să nu alegeţi această cale decât dacă o permit contextul şi cultura.

  Unii folosesc o formulă intermediară: reţinem principiul cumulării foilor FIAP, însă redactarea acestora este revizuită şi îmbunătăţită. Această cale de mijloc se va folosi probabil in viitor.

Scanned with OKEN Scanner

ETAPA DE ÎNCHEIERE

Este sigur faptul că utilizarea foilor FIAP facilitează mult redactarea Raportului. Nu mai este nevoie să ne pierdem în meandrele documentelor de lucru acumulate, redactarea tradiţională se face fără probleme, cursiv, urmând firul foilor FIAP şi logica prezentării lor structurate: fapte – cauze – consecinţe – recomandări; se mai adaugă la acestea "răspunsul la recomandare".

4 Concluzia – Planul de acţiune - Anexele

Concluzia unui Raport de Audit nu este obligatorie: adevărata concluzie este nota de sinteză de la începutul documentului. Putem totuşi să facem o scurtă încheiere (15 rânduri), nu pentru a repeta ceea ce s-a spus în sinteză, ci pentru a deschide alte două direcţii posibile:

- fie pentru a anunţa – sau a sugera – alte misiuni al căror interes a fost evidenţiat prin prezenta misiune de audit ;
- fie pentru a reaminti – făcând referire la planul de audit aprobat – la ce dată va avea loc următoarea misiune de Audit Intern pe aceeaşi temă.

După această scurtă concluzie urmează un document completat de către entitatea auditată, trimis împreună cu răspunsurile la recomandări şi anexat la Raport: este vorba de **Planul de acţiune**. Este un simplu formular, standardizat de auditul intern, şi care permite entităţii auditate să precizeze în cazul fiecărei recomandări cine, ce şi când va acţiona. Pentru a răspunde acestor obiective, actul anexat la sfârşitul raportului cuprinde înaintea numărului fiecărei recomandări numele persoanei responsabile cu punerea în aplicare şi termenul în care recomandarea va fi pusă în aplicare şi finalizată. Vom vedea mai târziu la ce folosesc aceste informaţii; însă imediat după difuzarea Raportului, destinatarii ştiu cui să i se adreseze pentru fiecare problemă adusă în discuţie. Forma cea mai simplă şi cea mai tradiţională este aceasta:

Plan de acţiune

Recomandări	Persoana responsabilă cu punerea în aplicare	Data limită de finalizare
Nr. 1	Şeful magazinului	30-06-99
Nr. 2	Dl. X – cumpărător	15-03-99

Majoritatea Rapoartelor de Audit Intern conţin şi anexe pentru a nu complica prea mult textul documentului. De aceea, toate tabelele, graficele, textele oficiale, regulile procedurale, schemele etc. care susţin demonstraţia sunt

Scanned with OKEN Scanner

lăsate în anexe, împreună cu trimiterile şi referinţele de rigoare care să permită identificarea lor fără probleme. În Rapoartele importante, care necesită numeroase trimiteri, se utilizează uneori un "caiet cu anexe", un fel de Raport complementar care nu este destinat citirii integrale. Utilizarea anexelor prezintă anumite pericole: auditorul trebuie să se limiteze la documentele indispensabile pentru o mai bună înţelegere a Raportului; ar fi un adevărat dezastru dacă am adăuga documente inutile, doar pentru a obţine un anumit volum.

Raportul astfel structurat respectă norme precise.

3. – Normele

Există norme interne de redactare şi norme externe de difuzare.

3.1. – Norma 2420

Norma 2420 defineşte 7 principii de redactare a rapoartelor de audit care trebuie să fie "exacte, obiective, clare, concise, constructive, complete şi realizate în timp util".

- Exactitatea este cerinţa absolută: sunt interzise aproximările în rapoartele de audit intern.
- Trebuie să fie "obiective". Dar oare există obiectivitate? Ştim bine că nu; cei care concep normele ştiu acest lucru. Orice lucrare este realizată de bărbaţi şi femei care cercetează şi trag concluzii în funcţie de cultura lor, de stilul lor de gândire, de structura lor cerebrală, deci în funcţie de personalitatea lor. Înţelegem prin aceasta că auditorii interni trebuie să nu se lase influenţaţi de idei preconcepute, de prejudecăţi: trebuie să se debaraseze de opiniile anterioare şi să înceapă redactarea cu mintea clară. Nu este un lucru uşor şi nu reuşim întotdeauna. Cu alte cuvinte, este necesar ca auditorul să fie cât mai obiectiv.
- Rapoartele trebuie să fie "clare", aşadar uşor de înţeles. Recomandăm evitarea limbajului tehnic, în mod fals savant. Auditorul intern trebuie într-adevăr să utilizeze un vocabular obişnuit, să evite jargonul care dă lucrurilor simple un aer de complexitate, iar celui care le scrie îi dă impresia că tratează probleme de cea mai mare importanţă.
- Concizia trebuie să fie şi ea o însuşire esenţială ce trebuie respectată la redactarea unui Raport de Audit: "a te lungi" este întotdeauna uşor, însă "a fi

Scanned with OKEN Scanner

concis" presupune un control mai mare asupra ideilor şi exprimării lor. Auditorul trebuie neapărat să evite consideraţiile prelealabile, secundare, istorice... Faptele trebuie expuse clar, pe scurt, fără ocolişuri; recomandările vor fi întotdeauna scurte, precise şi în relaţie directă cu analiza cauzală a defectelor sau a disfuncţiilor. Această concizie, dacă este practicată riguros, determină evitarea oricărui subiectivism.

- "un raport constructiv – spune norma – ... duce la îmbunătăţiri acolo unde sunt necesare". Ceea ce poate părea aici evident, nu este. Condamnăm, de fapt, două practici mult prea des întâlnite:
  - recomandarea nerealistă care va face ca auditorul intern să pară o persoană care spune mereu "Nu trebuie decât să...", "Trebuie să..." şi care nu va fi luată în serios. Auditorul intern nu trebuie să uite niciodată contextul în care se găseşte. În această situaţie, în mod natural, auditorul nu este luat în seamă, persoana interesată aflându-se în mediul său pe care îl cunoaşte şi fiind marcată de cultura locului respectiv; şi în acesta constă marea sa forţă.
  - observaţia şi/sau recomandarea superficială, prea generală pentru a permite îmbunătăţiri semnificative. Fără a se preocupa prea mult de detalii, auditorul intern nu trebuie să uite că este mai mult zidar decât arhitect şi că, deşi nu-i este interzis să aiba o viziune sintetică, nu trebuie să lase probleme nestudiate în analiza sa.

- Cerinţa de a avea o comunicare "completă" nu înseamnă că sunt interzise uitarea şi omiterea, ci că nu se vor trece sub tăcere faptele identificate în cursul misiunii.
- Al şaptelea principiu ce trebuie respectat: raportul trebuie să fie "întocmit în timp util". Nimic nu este mai dezastruos decât un raport publicat atunci când vizita auditorilor începe să fie dată uitării. De aici rezultă două inconveniente:
  - o impresie proastă despre funcţia de audit care "nu se grăbeşte" şi, prin urmare, tratează probleme "care pot să mai aştepte".
  - tentaţia de a nu mai face nimic, aşadar o lipsă de eficienţă a auditului intern. Deci, prin "cât mai repede posibil" trebuie să înţelegem "în timp util". Aici, ca şi în multe alte locuri, Normele practică arta litotei, fiind din acest punct de vedere clasice.

La aceste şapte reglementări normative mai putem adăuga încă două:

- Auditorul intern trebuie întotdeauna să ia poziţie.

Scanned with OKEN Scanner

- Nu trebuie sub nici o formă să judece oamenii.
- Auditorul intern ia poziţie, adică dă dovadă de convingere:

  Pentru ca o redactare să fie completă şi concisă, ea nu trebuie să utilizeze niciodată condiţionalul, timp gramatical ce trebuie evitat în rapoartele de audit intern. Fie evenimentele se pot produce, fie nu, fie au loc, fie nu: nu există altă alternativă. Dacă totuşi există una, înseamnă că există îndoieli, şi într-un Raport de audit nu este loc de îndoieli[1]. O constatare, o recomandare înseamnă întotdeauna o luare de poziţie. Dacă nu putem argumenta afirmaţiile susţinute, mai bine nu ne pronunţăm sau prelungim investigaţiile. Acest lucru este foarte important.

- La fel de important este să nu judecăm oamenii: am mai spus acest lucru în definiţia Auditului Intern care vizează sistemele, nu oamenii. Spunem "*care vizează*", nu spunem "care nu influenţează, nu afectează". Este evident că un Raport de Audit care ar indica o situaţie catastrofală, o lipsă totală de control asupra activităţilor şi afaceri dezorganizate ar avea desigur efecte asupra responsabililor, însă acest caz este excepţional, situaţia cea mai întâlnită fiind cea a Raportului de Audit care defineşte marile direcţii de îmbunătăţiri posibile, identificate în urma unei colaborări comune. Aşadar nu trebuie niciodată să încălcăm acest principiu: nu trebuie să apară nici un nume de persoană într-un raport de audit intern.

3.2. – Norma 1330

Norma 1330 recomandă să se indice în rapoarte faptul că activităţile sunt "exercitate conform Normelor de practică profesională de Audit Intern". Bineînţeles, dacă este cazul.

O astfel de menţiune va conferi mai multă autoritate constatărilor şi recomandărilor auditorului. Ar fi păcat să nu se adopte această practică.

În caz de lipsă de conformitate, Norma 1340 cere să fie anunţate Direcţia Generală şi Consiliul.

3.3 – Normele de difuzare

Norma 2440 lasă libertate deplină, cerând difuzarea către "persoanele potrivite":

[1] Putem eventual să o anunţăm oral, cu ocazia reuniunii de încheiere.

Scanned with OKEN Scanner

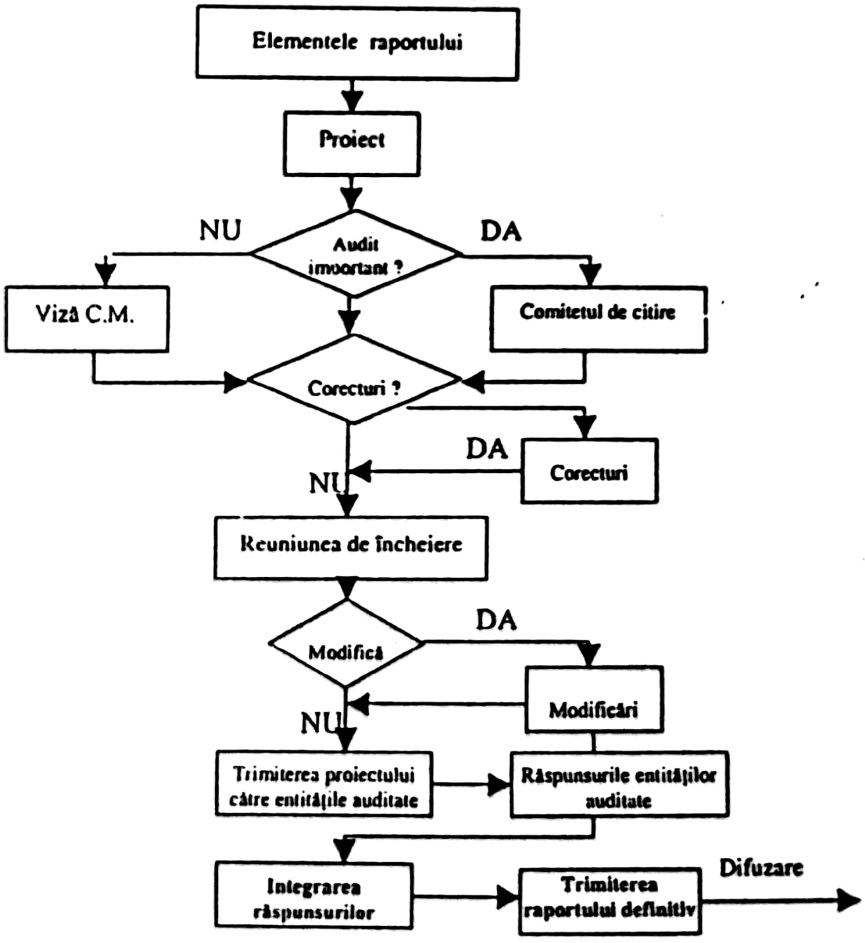
ETAPA DE ÎNCHEIERE

- aşadar trebuie să existe difuzare
- rămâne la latitudinea fiecăruia să definească Normele.

Am putea spune "norma", prin care, în general, se înţelege difuzarea Raportului de Audit către întregul colectiv de conducere situat la un nivel superior faţă de entitatea auditată, inclusiv către Direcţia Generală. Această regulă înseamnă:

- că întreaga structură ierarhică trebuie să fie informată deoarece este vizată direct. Într-adevăr, neajunsurile Controlului Intern identificate prin audit provin adesea din hotărârile sau politicile definite la nivelul cel mai înalt. Şi chiar dacă nu este cazul, imediat ce aducem vorba de bunul control asupra afacerilor unei unităţi situate pe orbita lor ierarhică, responsabilii respectivi trebuie să fie informaţi pentru a putea acţiona. Asta înseamnă că Direcţia Generală care, prin definiţie, se ocupă de întreprindere în ansamblul ei, ar trebui în mod normal să fie destinatara tuturor Rapoartelor de Audit Intern.

Etapele întocmirii raportului



Scanned with OKEN Scanner

- mai înseamnă şi că informaţia nu trebuie transmisă în afara acestui circuit de informare: Auditul Intern nu trebuie să transmită informaţia transversal pentru a nu provoca incidente între persoanele cu responsabilităţi identice. Dacă din motive de eficacitate, o astfel de informare "orizontală" se dovedeşte a fi utilă, este de datoria:

  - fie a superiorului ierarhic comun să o transmită subordonaţilor;
  - fie a "entităţii auditate" însăşi să o transmită de bună voie colegului său de la acelaşi nivel.

Însă Auditul Intern nu trebuie în nici un caz să intervină în aceste informări paralele.

La această regulă generală există două excepţii:

1. Prima excepţie: auditorii externi. Dacă relaţiile dintre Auditul Extern şi Auditul Intern sunt aşa cum trebuie să fie în cadrul unei întreprinderi, adică relaţii frăţeşti şi de bună colaborare, auditorii externi sunt în mod normal destinatarii Rapoartelor de Audit Intern, şi invers bineînţeles. Această difuzare externă trebuie aşezată sub semnul celei mai stricte confidenţialităţi, enunţată şi organizată.
2. A doua excepţie: extrasele din Rapoarte. Rapoartele de Audit Intern pot conţine observaţii legate de probleme a căror soluţionare este de datoria serviciilor funcţionale: probleme fiscale, juridice, personale etc.

În acest caz se trimite serviciului respectiv un extras strict limitat la problema în cauză. Dacă problema ridicată a făcut obiectul unei recomandări, serviciul respectiv adresează entităţii auditate o "propunere de răspuns", aceasta dându-i curs după cum crede de cuviinţă.

În organizarea muncii auditorului vom vedea ce se întâmplă cu Rapoartele de audit acumulate pe măsură ce se desfăşoară misiunile.

D – RĂSPUNSURILE LA RECOMANDĂRI ŞI MONITORIZAREA RAPORTULUI

Să ne amintim cum trebuie să se prezinte răspunsurile făcute de către entitatea auditată la Recomandările Raportului; după care vom examina modalităţile practice ale urmăririi aplicării Recomandărilor.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

ETAPA DE ÎNCHEIERE

1 – Răspunsurile la recomandări

Fiecare constatare dă naştere unei Recomandări a Auditorului care este prezentată entităţilor auditate în timpul Reuniunii de încheiere. Dacă entităţile auditate au rezerve în privinţa realismului şi aplicabilităţii lor, şi le vor exprima acum. Auditorii interni vor ţine cont de acest lucru, sau nu, în funcţie de cum apreciază observaţiile făcute. Deoarece Recomandarea a devenit astfel definitivă din punct de vedere al formei, se cere un răspuns oficial din partea entităţilor auditate pentru ca observaţiile lor să poată fi integrate în Raport. Aceste răspunsuri la Recomandări (un răspuns pentru fiecare recomandare) se materializează în două feluri:

- fie – şi aceasta este practica anglo-saxonă – răspunsul este reţinut şi notat încă de la reuniunea de încheiere, în aşa fel încât la sfârşitul reuniunii să existe un text definitiv: Raport + răspunsuri. Raportul definitiv astfel finalizat este disponibil în orele de după reuniune, ba chiar în câteva minute, dacă actualizările şi înregistrarea au fost făcute pe calculator în timp real. Nu mai trebuie adăugat la document decât Planul de acţiune.
- practica franceză este mai tradiţională: între exprimarea orală în timpul reuniunii şi luarea de poziţie în scris dorim să lăsăm entităţii auditate un răgaz de gândire, care variază în funcţie de întreprindere (de la 8 zile la 3 săptămâni). Răspunsul scris ajunge aşadar puţin mai târziu la serviciul de Audit Intern, care îl integrează, aşa cum este, în Raportul de audit după fiecare Recomandare. În acest stadiu nu poate fi vorba să se "răspundă la răspuns", dacă apare cumva vreo polemică.

După discuţia în cadrul reuniunii, fiecare îşi exprimă punctul său de vedere, auditorul în Recomandare, entitatea auditată în răspunsul său şi ne oprim aici: aprecierea rămâne la latitudinea conducerii.

Există şi întreprinderi care includ la finalul raportului Recomandările şi Răspunsurile, într-un "caiet de Recomandări", lucru moştenit dintr-o epocă mai veche, în care nu existau tehnici de aranjare a textului şi în care nu se putea include un text într-un alt text deja existent, decât dacă se rescria în întregime. Însă acest aspect formal nu schimbă cu nimic fondul problemei.

Aceste răspunsuri la Recomandări trebuie să respecte trei principii fundamentale:

[1] Primul principiu

Trebuie să reprezinte o luare de poziţie clară şi fără ambiguitate prin care entitatea auditată:

- fie acceptă recomandarea, acesta fiind – aşa cum şi trebuie – cazul cel mai întâlnit, mai ales după concilierile şi validările din timpul Reuniunii de încheiere.
- fie nu o acceptă decât parţial, şi numai pentru unele dispoziţii.
- fie o refuză, ceea ce nu trebuie să se întâmple decât în mod excepţional.

Auditorilor trebuie să li se atragă atenţia asupra acestei probleme, deoarece unele refuzuri nu reprezintă rezultatul unei negări a constatării, ci al caracterului nepotrivit al soluţiei propuse. De aceea, şeful misiunii, mai experimentat şi cunoscând mai bine mediul, trebuie să vegheze în mod special asupra calităţii şi pertinenţei Recomandărilor propuse.

[2] Al doilea principiu

Materializarea răspunsului entităţii auditate este "Planul de acţiune" la care s-a făcut trimitere în prezentarea structurii Raportului de Audit. Odată cu acceptarea recomandării, se va decide cine va fi responsabil cu punerea ei în aplicare şi când. Acest aspect este foarte important deoarece introduce auditul în domeniul operaţional, permite trecerea de la teorie la practică şi dă Recomandărilor auditorului un efect care îi pune în valoare acţiunea.

[3] Al treilea principiu

Dacă recomandarea nu este decât parţial acceptată, sau dacă este refuzată total *a fortiori*, răspunsul entităţii auditate conţine scurte explicaţii care îi justifica poziţia. Spunem "scurte explicaţii" deoarece trebuie evitate cel puţin trei riscuri:

- Explicaţiile nu trebuie să se confunde cu "consideraţiile istorice" în care se apelează la trecut pentru a explica cum şi de ce s-a ajuns acolo. Aceste consideraţii, care sunt justificate la reuniune, nu-şi au locul la această rubrică.
- Aceste explicaţii nu trebuie să se transforme în "naraţiuni de justificare" pe mai multe pagini şi care să capete tot atâta importanţă ca şi Raportul însuşi. Entitatea auditată trebuie de asemenea să fie concisă.

Scanned with OKEN Scanner

- În fine, trebuie să evite expunerea mai multor soluţii posibile. Ca şi Recomandarea, Răspunsul la aceasta reprezintă o alegere şi o luare de poziţie, nu începutul unei dezbateri care ar fi trebuit să aibă loc înainte de această etapă a misiunii de audit.

Ne dăm seama că, oricare ar fi poziţia adoptată în Răspuns, aceasta trebuie neapărat să se refere la Recomandare; ea nu trebuie să reprezinte o ocazie de a nega constatările de fapt care figurează în Raportul de audit, aceste probleme trebuind să fi fost rezolvate în timpul şedinţei de încheiere. Dacă cumva nu a fost nici una, nici alta şi dacă "Răspunsurile la Recomandări" s-ar transforma în critici ale Raportului de audit însuşi, Responsabilul Auditului Intern este cel care trebuie să facă ordine:

- fie având iniţiativa unei reuniuni de reconciliere,
- fie oprind orice încercare de dezbatere din partea auditorilor săi, după ce s-a asigurat încă o dată de pertinenţa observaţiilor acestora.

2 – Monitorizarea Raportului de Audit Intern

Auditorii interni au avut întotdeauna grijă să ştie ce se va întâmpla cu Recomandările lor pentru a putea măsura eficacitatea reală a lucrărilor lor şi să verifice soluţiile date unor probleme în care s-au implicat total. Însă există pericolul de a vrea să meargă prea departe, căci, dacă modalităţile de monitorizare diferă uneori în funcţie de întreprindere, există un principiu cu care toată lumea este de acord: **auditorul intern nu ia parte la aplicarea propriilor sale recomandări**. Principiu care pleacă chiar de la definiţia Funcţiei: Auditorul intern nu este cineva care face lucrurile, este cineva care priveşte cum sunt făcute lucrurile.

Acest principiu de bază face – printre altele, aşa cum am văzut – distincţia între auditorul intern şi organizatorul sau consilierul care este însărcinat eventual cu aplicarea recomandărilor. Această regulă fundamentală nu poate fi încălcată din două motive esenţiale care reprezintă raţiunea ei de a fi:

- Încălcarea ei ar însemna de fapt un transfer de responsabilităţi ierarhice asupra Auditului Intern în cadrul întreprinderii; ar rezulta o confuzie totală între linia ierarhică şi linia funcţională şi – într-un final – un blocaj general, responsabilii considerând că nu mai răspund de organizarea controlului intern al unităţii lor sau simţindu-se deposedaţi.

Scanned with OKEN Scanner

- În plus, auditorul intern care şi-ar pune în aplicare propriile Recomandări, presupunând că ar avea autoritatea ierarhică de a o face, s-ar surprinde făcând acest lucru ca şi cum ar fi entitatea auditată, nu auditorul, supusă propriului audit.

Unul din argumentele aduse în aceasta privinţă ţine de confortul auditorului, care îşi rezervă astfel "dreptul de a greşi" fără a suporta consecinţele. Aceasta înseamnă să uiţi că auditorul intern nu face decât o "Recomandare", că aceasta este – sau nu – confirmată prin Răspuns şi că pornind de la această poziţie suverană şi definitivă luată de entitatea auditată, va avea loc aplicarea recomandărilor.

Însă Auditul Intern are dreptul să fie informat referitor la aplicarea recomandărilor sale, drept care va permite măsurarea eficacităţii, completarea dosarelor şi, deci, să încheie auditele ulterioare. Acest drept se bazează pe câteva principii normative de la care nu ne putem abate; se poate exercita în mai multe feluri.

2.1 – Principiile normative

- Principiul fundamental este cel din Norma 2500.A1: "responsabilul Auditului trebuie să pună în funcţiune un procedeu de monitorizare".

  Însă acest principiu se fereşte – în mod inspirat – să definească modalităţile în care poate fi pus în aplicare, de unde rezultă o multitudine de practici diferite. Ceea ce trebuie reţinut este faptul că auditorul intern nu trebuie să neglijeze aceasta monitorizare şi trebuie să fie în permanenţă la curent cu aceasta.

  Însă trebuie să existe o metodă, una singură, definită de organizaţie, şi care trebuie să figureze în carta de audit. Acesta este cel de-al doilea principiu.
- MPA 2500.A1-1: "responsabilitatea monitorizării trebuie definită în scris în carta de audit". Este o cerinţă importantă care impune să fie precizate responsabilităţile pentru a şti clar cine va fi tras la răspundere în cazul în care recomandările nu sunt aplicate sau se întâmpină dificultăţi neaşteptate la punerea lor în aplicare.
- Al treilea principiu: conducerea răspunde de acţiune, iar auditul intern răspunde de evaluarea acţiunii.

De aici au apărut diferite metode, pe care le putem grupa în două mari familii.

Scanned with OKEN Scanner

2.2 – Metoda franceză

Acordă auditului intern rolul principal în monitorizarea Recomandărilor. Acest scop poate fi atins prin diferite metode:

- Mini-auditul: auditorul intern se întoarce la locul misiunii după câteva luni, discută cu responsabilii, constată eventual insuficienţele sau întârzierile. Evident, această vizită nu are decât un rol stimulativ; ea poate sau nu să fie urmată de un raport. Însă ne dăm uşor seama că simpla vizită a auditorului poate pune capăt unei neglijenţe. În ciuda acestui lucru, această metodă este puţin utilizată deoarece este mare consumatoare de timp şi bani. Este preferat chestionarul.

- Metoda declarativă: se reia planul de acţiune într-un chestionar şi se cere entităţii auditate să precizeze stadiul de aplicare a recomandărilor[1]. Şi acest lucru stimulează acţiunea.

Însă, în ambele cazuri, ce este de făcut atunci când nu s-a respectat planificarea de aplicare a recomandărilor: un al doilea mini-audit? O nouă trimitere a documentului? Unii aşa procedează, însă ne dăm seama că va trebui ca aceştia să se oprească la un moment dat.

În acel moment, auditorul intern va acţiona în două direcţii:

1. Va colaţiona răspunsurile negative în dosarul de audit în vederea următoarei misiuni pe acelaşi subiect. În acel moment nu vom ezita să includem printre obiective acele recomandări care nu au fost aplicate în timpul misiunii anterioare.
2. Pentru recomandările considerate ca fiind importante şi care nu au fost aplicate nu vom aştepta până la misiunea următoare. Este de datoria responsabilului Auditului Intern să preia problema şi să o aducă la cunoştinţa Direcţiei Generale sau a Comitetului de audit. În acest caz, decizia finală va fi luată la acest nivel.

Cea de-a doua metodă de monitorizare, adică metoda anglo-saxonă, are, *in fine*, aceleaşi consecinţe.

---

[1] Cf. "l'Etat des actions de progrès" din "La conduite d'une mission d'audit interne" *op. cit*

Scanned with OKEN Scanner

2.3 – *Metoda anglo-saxonă*

Porneşte de la principiul că rolul auditorului se încheie într-adevăr odată cu difuzarea Raportului. Urmărirea acţiunilor ce trebuie întreprinse nu mai este responsabilitatea Auditului Intern, ci a conducerii care trebuie să-şi asume responsabilităţile. Aplicarea acestei metode prevede ca, după câteva săptămâni de la difuzarea Raportului, entitatea auditată să adreseze superiorului său ierarhic o notă în care să precizeze, punct cu punct, modul de aplicare al Planului de acţiune care figurează la sfârşitul Raportului. Dacă Planul nu a fost aplicat într-o anumită privinţă, entitatea în cauză trebuie să menţioneze de ce: prea multe sarcini, buget insuficient, probleme legate de personal... Atunci superiorul ierarhic îşi asumă responsabilităţile:

- fie dând dispoziţiile necesare pentru a face posibilă aplicarea recomandărilor,
- fie luând decizia de a nu aplica Recomandările în cauză.

O copie după nota trimisă de entitatea auditată conducerii sale este trimisă şi Auditului Intern din trei motive:

- Ca să permită serviciului de Audit Intern să se asigure de respectarea procedurii de monitorizare. În cazul lipsei unei copii a notei, Auditul trimite entităţii auditate o notă de reamintire iar conducerii sale o copie a acesteia, pentru ca dispoziţiile prevăzute să nu fie omise.
- Ca să completeze dosarul de audit în cauză pentru ca, la următoarea misiune pe acelaşi subiect, auditorii, fiind la curent cu urmările date auditului anterior, să poată ţină cont de acestea în programul lor.
- Şi, în egală măsură, ca să alerteze auditul intern în eventualitatea în care problemele considerate fundamentale ar fi fost în mod intenţionat înlăturate de către conducerea entităţii auditate. În acest caz, responsabilul Auditului Intern fie solicită o nouă misiune, fie înscrie subiectul pe ordinea de zi a următoarei reuniuni a Comitetului de audit, fie anunţă Direcţia Generală. *În fine* – şi în ordinea logică – decizia se opreşte la acest nivel.

Totuşi, după încheierea misiunii, examenul metodologic nu este total decât după ce s-au analizat metodele de apreciere a controlului intern.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 6

APRECIEREA CONTROLULUI INTERN

În nota de sinteză a raportului de audit, auditorul intern formulează o opinie despre calitatea Controlului intern al activității sau al funcției auditate. Astfel, el răspunde la singura întrebare veritabilă pe care și-o adresează orice direcție generală: oare în sectorul, procesul, funcția sau filiala respectivă activitățile sunt bine ținute sub control? Există disciplină? În epoca de început a auditului intern, atunci când majoritatea misiunilor erau simple și elementare, răspunsul la această întrebare era dat apelând doar la bunul simț. Complexitatea crescândă a organizațiilor și a misiunilor încredințate auditorului l-au determinat pe acesta din urmă să nu se mai încreadă în intuiția sa și în deducțiile rapide. De aceea au apărut tehnici de apreciere din ce în ce mai complexe, cu respectarea Normei 2120. Din același motiv, pentru ca responsabilul să poată aprecia mai ușor dacă acel control intern este adecvat sau nu, au apărut și continuă să apară metode de apreciere a controlului intern, puse în aplicate chiar de către personalul operațional.

A – APRECIEREA CONTROLULUI INTERN DE CĂTRE AUDITOR

Aceasta s-a făcut multă vreme conform regulii de aproximare. La efectuarea diferitelor constatări, auditorii interni și șeful misiunii se pun de acord și emit o opinie subiectivă și generală:

- control intern adaptat,
- control intern insuficient,
- control intern cu lacune grave.

Această apreciere estimativă se evidențiază prin trei aspecte :

Scanned with OKEN Scanner

- este neapărat generală şi se referă aşadar la ansamblul misiunii. Adică este emisă imediat după sfârşitul celei de-a doua etape, chiar dacă opinia se formează pe măsură ce sunt trase concluziile.
- se face pornind de la importanţa constatărilor care apar pe foile FIAP, iar măsurarea consecinţelor este aici esenţială. Acest lucru înseamnă că evaluarea trebuie realizată cu exactitate şi fără concesii (a se vedea ce s-a discutat la acest punct privind foile FIAP).
- nu poate rezulta din opinia unui singur auditor, ci este rezultatul unei dezbateri comune între auditori. De altfel, nu este interzis ca entitatea auditată să fie antrenată în aceasta dezbatere, dacă există un climat de cooperare.

Această deducţie sumară, extrasă din raportul de audit, mai constituie încă regula în cele mai multe cazuri. Apoi, au fost elaborate procedee, chiar metode mai riguroase: unele încă destul de subiective, altele încercând să facă mai mult loc obiectivităţii.

1. – Metodele subiective

Sunt generate în mare parte de constatarea globală şi aproximativă, pe care însă o structurează mai bine În acest scop vom face trimitere la cadrul de control şi la diferitele sale componente:

- bunul control asupra entităţii,
- bunul control asupra activităţii.

Pentru fiecare misiune, fiecare componentă va face obiectul unei notări: de la 1 la 5 sau de la 1 la 10. Observăm, de exemplu, că pentru auditul trezoreriei:

- mediul de control nu este bun,
- procedurile există şi sunt bine aplicate,
- organizarea prezintă lacune,
- supervizarea este inexistenta, etc...

Acest lucru va fi ilustrat într-un tabel ca cel de mai jos:

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

APRECIEREA CONTROLULUI INTERN

Misiuni	Controlul intern al entităţii				Controlul intern al activităţii					
	Pilotaj	Mediul de control	Com.	Evitare riscuri	Obiective	Mijloace	C.I.	Proceduri	Organizaţie	Supervizare
1										
2										
3										
4										
5										
- - -										
Total										

La sfârşitul anului, serviciul de audit intern înregistrează între 50 şi 100 de misiuni realizate. Aceste evaluări cifrate fiind trecute într-un tabel, facem totalul pentru fiecare coloană corespunzând fiecărui dispozitiv; în acel moment, auditorul intern descoperă ceva. Descoperă constante, adică constată că pe plan global, oricare ar fi misiunile realizate, controlul intern este, de exemplu, mulţumitor în privinţa procedurilor, însă deficitar în privinţa sistemului de informare şi supervizare. Cu alte cuvinte, adăugarea unor aprecieri referitoare la calitatea Controlului intern al fiecărei entităţi permite emiterea unei aprecieri globale referitoare la calitatea controlului intern al întregii organizaţii. Şi asta cu atât mai mult cu cât se măsoară şi impactul punctelor slabe sau forte ale controlului intern global al entităţii asupra fiecărei activităţi. Acest lucru nu trebuie să surprindă deoarece prin aceasta au fost scoase în evidenţă tendinţele culturale împreună cu punctele lor forte sau slabe.

Această constatare are şi consecinţe practice: pornind de aici, Direcţia Generală poate stabili o politică de pregătire profesională a conducerii în domeniile în care punctele forte şi cele slabe sunt importante. Această politică de pregătire va contribui astfel la sporirea calităţii controlului intern global al organizaţiei. Putem deci să spunem că recomandările făcute cu ocazia fiecărei misiuni de audit contribuie nu numai la îmbunătăţirea controlului intern al activităţii auditate, dar, prin cumularea lor, şi la îmbunătăţirea calităţii managementului.

Astfel, prin analiza dispozitivelor de Control Intern realizată în toate sectoarele şi în toate activităţile, apare o imagine nouă a întreprinderii, cu calităţile şi neajunsurile sale, care poate să justifice noi politici şi noi misiuni încredinţate responsabililor.

2. – Metodele obiective

Am vrut să limităm cât mai mult domeniul de aplicare a aprecierii subiective, urmărind două scopuri:

- Limitarea intervenţiei auditorului intern prin utilizarea unei grile care va avea ca rezultat o notare automată, fără a implica judecata personală a acestuia.
- În acelaşi timp, permiterea măsurării atât a evoluţiilor cât şi a comparaţiilor între activităţi, deoarece, oricare ar fi auditorul, domeniul sau momentul, calculul se face în acelaşi mod.

Instrumentul creat în acest scop este reprezentat de o grilă de evaluare care necesită multă muncă, dar care devine, odată ce este finalizată pentru toate activităţile, un mijloc remarcabil şi de temut în mâinile auditorilor interni:

Cum să-l concepem?
Cum să-l generalizăm?

2.1. – Conceperea

Este o activitate care porneşte de la analiza riscurilor realizată pentru fiecare misiune de audit în parte; această activitate nu poate fi terminată – presupunând că ar fi vreodată terminată – decât atunci când ciclul de misiuni a fost încheiat. Dacă dorim să ne folosim de acest instrument imediat, putem foarte bine să începem cu aceste analize ale riscurilor, fără a mai aştepta realizarea misiunilor.

Pentru fiecare misiune de audit care poate fi realizată (cf. Planul de audit – Partea a cincea), vom lua în considerare fiecare operaţiune elementară identificată în activitatea, funcţia sau procesul respectiv. Pentru fiecare din aceste operaţiuni, vom lua in considerare cea mai buna situaţie posibilă. Acestei situaţii imaginare, care se caracterizează printr-un excelent control asupra operaţiunii, îi vom atribui nota zero. Apoi, invers, vom lua în considerare cea mai proastă situaţie posibilă: acesta este riscul maxim posibil (R.M.P.), echivalent al sinistrului maxim posibil (S.M.P.) din asigurări. Vom folosi în acest caz o altă cotare (5 sau 10, sau 50...) care urmează sa fie ponderată. Între aceste două extreme se situează toate situaţiile intermediare care pot fi întâlnite, sau în orice caz cele mai importante dintre ele.

Această notare se va repeta pentru toate operaţiunile activităţii, astfel încât, la sfârşitul procesului, activităţii în cauză i se va asocia o cifră egală cu

Scanned with OKEN Scanner

cumularea R.M.P. aferent fiecărei operaţiuni, ceea ce indica faptul că această activitate se găseşte într-o stare maximă de abandonare şi neglijenţă.

Pentru fiecare misiune referitoare la această activitate, auditorii interni vor evalua situaţia reală conform acestei scări de valori.

În acest stadiu al operaţiunii, nu poate fi vorba decât de generalizarea tabelelor de evaluare a riscurilor deja existente ici-colo, dar cu condiţia ca:

- să ne folosim de analiza riscurilor şi de rezultatul analitic al C.C.I.
- să începem prin definirea celor 2 situaţii extreme,
- "situaţia zero" să fie întotdeauna cea mai bună,
- auditorul intern să îmbunătăţească tabelul la fiecare misiune,
- în fine – şi în special – ca aceasta să nu fie decât prima etapă a operaţiunii.

La drept vorbind, pentru auditorii interni care au trecut prin etapa de familiarizare, care au folosit C.L.C. şi care au construit planul de abordare, acest lucru nu prezintă dificultăţi majore. Este o muncă simplă, însă care cere timp şi din acest motiv ar fi bine să se ocupe mai mulţi de ea pentru a o termina.

■ **Exemplu**

Activităţi Achiziţii	***Notare***
Operaţiunea: licitaţie	
1. Există o procedură de licitaţie	
- nu prezintă lacune	
- se aplică sistematic	*0*
2. Există o procedură de licitaţie	
- aplicată sistematic	
- dar prezentând unele lacune	*2*
3. Există o procedură de licitaţie	
- nu prezintă lacune	
- nu se aplică întotdeauna	*3*
4. Există o procedură de licitaţie	
- prezintă lacune	
- nu se aplică întotdeauna	*5*
5. Nu există o procedură de licitaţie	
- dar există o concurenţă neoficială	*6*
6. Nu există o procedură de licitaţie	

Scanned with OKEN Scanner

- concurenţă aleatorie 7
7. Nu există o procedură de licitaţie
- nu există concurenţă 10

Cu ocazia fiecărei misiuni şi referitor la această operaţiune, auditorii identifică situaţia întâlnită şi obţin astfel o cifră ce reprezintă aprecierea lor asupra calităţii controlului intern.

- *Se pot întâlni situaţii intermediare neînregistrate: în acest caz reţinem o cifră intermediară.*
- *Totalitatea operaţiunilor activităţii va exprima aprecierea controlului intern al activităţii de Achiziţie.*
- *Această operaţiune repetată în cazul tuturor activităţilor oferă o apreciere a controlului intern al entităţii.*

Dar pentru ca instrumentul să poată fi într-adevăr utilizabil, adică să permită:

- măsurarea evoluţiilor,
- efectuarea comparaţiilor,

această primă analiză trebuie să fie mai detaliată.

2.2. – Stabilirea ponderii

Vom efectua o dublă ponderare:

- una care să corespundă micro-evaluării tabelului de riscuri,
- una care să corespundă macro-evaluării planului de audit.

a) Micro-ponderarea

Aceasta ponderare se referă la toate operaţiunile unei activităţi date şi se efectuează în trei timpi:

- pornind de la rezultatul tabelului de riscuri – şi urmând aceeaşi procedură ca mai înainte – vom identifica operaţiunea care prezintă riscurile cele mai mici şi operaţiunea cu riscurile cele mai mari.
- între ele vom stabili un raport de riscuri: de la 1 la 2 sau de la 1 la 5 sau de la 1 la 10...
- cifrele de apreciere a acestor două operaţiuni vor fi ponderate în consecinţă.
- între aceste două extreme vom poziţiona situaţiile intermediare.

Scanned with OKEN Scanner

■ **Exemplu**

Activităţi: Achiziţii

Se pot identifica 7 operaţiuni elementare pentru această activitate:
- *Exprimarea necesităţii*
- *Cererea de cumpărare*
- *Licitaţia*
- *Comenzile*
- *Livrarea*
- *Facturarea*
- *Plata*

- *Considerăm că operaţiunea care prezintă riscul maxim este licitaţia, iar cea care prezintă riscul minim este cererea de cumpărare.*
- *Estimăm că raportul de risc între cele două este de 1 la 4.*
- *Aşadar vom înmulţi cu 4 cifrele de apreciere privind licitaţia şi vom menţine scara de evaluare a cererii de cumpărare de la 0 la 10.*
- *Între aceste două extreme situăm operaţiunile intermediare.*

Se poate observa rezultatul ponderării: o situaţie catastrofală în elaborarea comenzilor va avea valoarea 10, pe când o situaţie catastrofală în licitaţii va reprezenta 40 din total.

Elaborarea acestui tabel are nevoie de două observaţii suplimentare:

- valoarea absolută a cifrelor nu are o semnificaţie în sine: este total arbitrară; contează numai compararea valorii relative a cifrelor.
- exerciţiul va căpăta sens odată cu evaluarea situaţiei reale care permite efectuarea comparaţiilor şi măsurarea evoluţiilor.

Însă pentru ca instrumentul să fie complet utilizabil, trebuie să efectuăm o a doua ponderare, care poate fi şi mai delicată.

b) Macro-ponderarea

Va permite extinderea sistemului de evaluare asupra întregii entităţi şi se va baza pe **Planul de audit**.

Scanned with OKEN Scanner

Pentru aceasta, vom relua lista tuturor activităţilor ce pot fi auditate şi care figurează în plan şi vom reţine nivelul de risc care a fost definit pentru fiecare dintre ele (cf. Partea a cincea). Şi vom proceda ca şi mai înainte:

- vom evidenţia activitatea care prezintă riscul maxim şi cea care prezintă riscul minim.
- vom stabili între ele un raport de risc.
- vom pondera în consecinţă cifrele de apreciere.

Totalul R.M.P. ale fiecărei activităţi va fi afectat de această ponderare, în sensul că:

- fiecare va avea ponderea sa relativă exactă pentru aprecierea controlului intern al entităţii,
- vom putea măsura mai bine importanţa relativă a progreselor sau a regreselor înregistrate într-un anumit sector.

Bineînţeles, toate aceste calcule şi, apoi, tabele :

- de comparaţie între R.M.P. şi realitate,
- de comparaţie între mai multe activităţi,
- de măsurare a evoluţiei calităţii controlului intern pentru aceeaşi activitate,
- de măsurare a evoluţiei globale a calităţii controlului intern pentru organizaţie.

sunt gestionate printr-un program informatic şi prelucrate pe un calculator.

Dar auditorul intern nu poate să-şi actualizeze aprecierea decât cu ocazia vizitelor sale: odată la 2, 3 sau 4 ani... Or, după cum am văzut (Partea a doua), fiecare trebuie să-şi organizeze propriul control intern, iar pentru aceasta trebuie să se preocupe mereu de adaptarea şi îmbunătăţirea acestuia. Din acest motiv, pe lângă aprecierea episodică şi profesională a auditorului intern, au apărut, şi continuă să se perfecţioneze, tehnici noi de gestiune permanentă a controlului intern – şi deci de evaluare a acestuia – chiar de către personalul operaţional. Auditorul intern are încă de jucat un rol important în aceste tehnici diferite, a căror multitudine reprezintă o mărturie a dinamismului funcţiei.

Scanned with OKEN Scanner

B – CELELALTE APRECIERI ALE CONTROLULUI INTERN

Până nu demult am fi înlăturat pluralul şi am fi vorbit numai de self-audit. Dar apar tot timpul noutăţi şi nu de multă vreme a apărut ceea ce numim "auto-evaluarea", traducere a expresiei "Control Risk self-assessment" (CRSA) sau a expresiei "Control self-assessment" (CSA).

1. – Self-audit

1.1 – Principiul

Ar fi mai clar dacă am preciza "auditul pe care îl efectuezi tu însuţi". Această tendinţă "do it yourself" a ajuns în domeniul auditului intern şi pare să se dezvolte bine. Suntem aşadar martorii unei anumite externalizări chiar în interiorul organizaţiei care nu prezintă inconvenientele externalizării deoarece este exercitată de persoane care fac parte din mediul respectiv şi care s-au adaptat culturii acestuia.

Însă dacă lucrurile sunt atât de simple, de ce nu ne-am gândit la asta mai demult? Din simplul motiv că pentru a practica tu însuţi auditul intern este nevoie de timp, trebuie să cunoşti metodologia auditului intern şi să nu fii implicat în operaţiunile auditate.

Self-auditul poate totuşi să aducă servicii în două împrejurări care explică succesul lui:

- Faptul că organizaţiile mici nu au nici capacitatea şi nici mijloacele de a avea un serviciu de audit intern, reprezintă un motiv pentru a nu utiliza auditul? Această întrebare conţine şi răspunsul: odată ce managerii şi-au însuşit o anumită cultură a controlului intern şi o aplică în cadrul organizaţiei lor, îi putem încuraja să-şi îmbunătăţească dispozitivele şi putem încerca să le oferim mijloacele cu care să facă acest lucru. Pornind de la această idee au apărut "Ghidurile de self-audit"[1], un fel de check-lists ale controlului intern care permit formularea multor întrebări potrivite pentru a afla dacă operaţiunile a căror responsabilitate ne-o asumăm sunt "ţinute sub control". Astfel, oricine poate să îndeplinească rolul de auditor intern la scară mai mică, încercând să aibă un control mai bun asupra activităţii sale, chiar dacă procedeul rămâne deficitar.

[1] *Guide de Self-Audit*. O. LEMANT şi P. SCHLICK. Les Éditions d'Organisation.

Scanned with OKEN Scanner

- Însă acest procedeu are şi o a doua aplicare ce va contribui fără îndoială la dezvoltarea lui. În organizaţiile mari, serviciile de audit intern nu pot fi peste tot în acelaşi timp, iar acolo unde merg nu rămân prea mult timp. Self-auditul practicat de către responsabil va apărea în acest caz ca o muncă de pregătire, un fel de audit preliminar care va precede munca auditorilor interni şi, prin aceasta, le va permite să ajungă mai repede la esenţă. Putem pe bună dreptate crede că, deoarece cultura controlului intern se dezvoltă la manageri, în paralel cu o specializare crescândă a auditorilor interni, auditurile simple şi tradiţionale nu mai sunt tratate decât în acest fel. Sau, fără a merge chiar atât de departe, ne putem imagina că aprecierile de self-audit realizate chiar de către manageri ajută la determinarea frecvenţei misiunilor de audit, şi eventual o reduc. De altfel cuvântul "imagina" este inadecvat deoarece astfel de experienţe au avut loc deja.
- În fine – last but not least – prin self-audit se dezvoltă **cultura controlului intern** în cadrul organizaţiei. Procedeul apare aşadar ca un instrument pedagogic, care îi face pe responsabilii operaţionali să fie conştienţi de datoria lor şi care ajută la supravegherea permanentă a riscurilor şi a eventualelor consecinţe.

Dar în spatele acestui singur cuvânt se ascund diferite practici, dintre care unele i-au alterat sensul.

1.2 – Avatarurile principiului

Simplificând, putem enumera 4 metode care îşi pot însuşi termenul de "self-audit":

a) Comunicarea chestionarului de control intern

Este probabil cel mai vechi procedeu. S-a manifestat imediat ce auditorii interni, la sfârşitul misiunii, au avut ideea de a transmite entităţii auditate Chestionarul de Control Intern utilizat pentru a se folosi de el. Ideea este să i se dea entităţii respective un instrument care să-i permită să-şi supravegheze în permanenţă controlul intern şi, deci, să-l actualizeze. Este suficient ca aceasta să-şi pună în mod periodic întrebările esenţiale pe care şi le-au pus şi auditorii în timpul misiunii.

Acest procedeu devine uneori oficial, astfel încât anumite întreprinderi anexează acest C.C.I. la Raportul de audit, determinându-l astfel pe responsabil să treacă la fapte.

Dezavantajul procedeului este faptul că acest chestionar a fost conceput de către profesionişti ai auditului pentru profesionişti ai auditului. Aşadar el poate fi

Scanned with OKEN Scanner

prea amănunţit sau prea specializat pentru ceva ce nu-şi propune să fie mai mult decât o simplă operaţiune de asumare permanentă a controlului intern.

De aceea s-a dorit conştientizarea şi mai profundă de către manager a responsabilităţilor sale.

b) Chestionarul elaborat de către responsabil

În acest caz presupunem că avem de-a face cu o persoană receptivă şi specializată în controlul intern. Persoana în cauză va elabora ea însăşi majoritatea întrebărilor, şi anume pe cele esenţiale care trebuie formulate pentru a face aprecieri privind diferitele activităţi aflate în responsabilitatea sa. Întrebările Directorului general vor fi globale şi în concordanţă cu indicatorii principali care trebuie să fie respectaţi în permanenţă; întrebările responsabilului serviciului medical vor fi mai specifice. Însă important este faptul că acest chestionar a fost elaborat de către responsabil, ceea ce presupune că acesta se simte vizat de problemă şi decide să şi-o asume.

Mai menţionăm că există şi chestionare prealabile; astfel de chestionare pot fi găsite în ghidul de self-audit[1] în care auditorii au definit trei niveluri de chestionare pentru 9 mari funcţii:

- un chestionar pentru auditorul intern; aşadar, o versiune a C.C.I.
- un chestionar pentru directori şi unul pentru ierarhie: chestionarele de self-audit apar astfel ca nişte versiuni extrase din cel precedent.

Mai găsim modele şi în "Noua practică a controlului intern"[2] care prezintă pe de o parte întrebările esenţiale pe care trebuie să şi le pună managerul pentru a se asigura de funcţionarea corectă a controlului intern al entităţii (componentele controlului intern – cf. Partea a doua, capitolul 2) şi pe de altă parte tabelele de riscuri pe funcţii, din care ajunge să preluăm "obiectivele" sub formă interogativă pentru a obţine un chestionar de self-audit .

■ **Exemplu**

Chestionar de self-audit

Activitate: expediere
(pornind de la tabelul de riscuri din "Noua practică a Controlului intern")

[1] O. Lemant şi P. Schick – Guide de self-audit. Éditions d'Organisation.
[2] La nouvelle pratique du contrôle interne – IFACI / Coopers Lybrand – Éditions d'Organisation.

Scanned with OKEN Scanner

1 – Prelucrarea comenzilor
- *s-a depăşit creditul maxim acordat clientului?*
- *comenzile sunt prelucrate corect? Repede?*
- *toate comenzile prelucrate au fost validate?*
- *toate comenzile au fost aprobate?*

2 – Depozitarea produselor
- *produsele sunt protejate împotriva eventualelor pagube?*
- *depozitarea permite prelucrarea la termen?*
- *manipularea şi depozitarea sunt conforme cu reglementările?*
- *produsele gata să fie livrate sunt înregistrate integral şi corect în evidenţele depozitului?*

3 – Expedierea produselor
- *produsele expediate corespund cantitativ cu comanda?*
- *produsele sunt corect ambalate?*
- *există o autorizaţie de livrare pentru produsele expediate?*
- *expedierea se face cu maximă eficienţă?*
- *s-au înregistrat corect toate expedierile?*
- *registrele au fost transmise la timp în contabilitatea clienţi?*
- *expedierea comenzii către client s-a realizat la termenul cerut?*

Mai întâlnim astfel de chestionare în lucrări sau articole de specialitate. În mod sigur acestea se vor înmulţi, cu sau fără contribuţia auditorilor interni.

Conducerea s-a interesat dintotdeauna de aceste chestionare, dând naştere unor devieri în raport cu principiul iniţial.

c) Întrebări transmise responsabilului de către conducere pentru uzul său propriu

Este o variantă interesantă şi poate fi pozitivă atunci când sensibilizarea nu este suficientă. Însă această practică este riscantă deoarece nu-i permite responsabilului să aibă control asupra situaţiei.

Pentru o ierarhie care doreşte ca fiecare să se preocupe de aceste întrebări, este şi o metodă de a se asigura că toţi gândesc în acelaşi sens şi că, astfel, vor da coerenţă ansamblului. Dar, în acest caz, ierarhia îşi arogă automat calitatea răspunsurilor.

Scanned with OKEN Scanner

d) Chestionarul, transmis de ierarhie, trebuie să-i fie restituit

În acest stadiu suntem tot în domeniul self-auditului, în sensul că responsabilul operaţional caută el însuşi răspunsurile la întrebări. Dar acest lucru nu mai este self-audit, deoarece există o autoritate ierarhică ce supervizează şi eventual sancţionează: aceasta este mai degrabă **self-inspection**. Această metodă este de mult timp practicată în cadrul operaţiunilor de audit extern şi este cunoscută sub numele de "Scrisori de reprezentare". Acţionarul este cel care, prin intermediul auditorilor externi, adresează directorului general al unei filiale întrebările esenţiale referitoare la bunul control asupra aspectelor financiar şi contabil. Acesta din urmă transmite aceste întrebări colaboratorilor săi. Răspunsurile ajung la acţionar, urmând acelaşi circuit în sens invers.

Este vorba aici mai curând de un mijloc de stabilire a responsabilităţilor, decât de un procedeu participativ la aprecierea controlului intern, ceea ce nu înseamnă că este inutil.

Însă recent a apărut o nouă tehnică de apreciere, mai mult colectivă decât individuală, dar şi mai coercitivă decât voluntaristă.

2 – Auto-evaluarea (MPA 2120.A1-2)

Acest demers iniţiat în Statele Unite şi în Canada începe să fie experimentat şi în Franţa, dar nu se prea ştie cât succes va avea, nici ce particularităţi va dobândi în cursul evoluţiei sale.

Este un demers colectiv, care porneşte de la o dublă constatare:

- controlul intern al unei activităţi nu-l vizează numai pe responsabilul acestei activităţi. Dacă există un control slab asupra operaţiunilor şi obiectivele nu sunt respectate, multe alte activităţi vor fi afectate.
- responsabilul nu poate vedea tot, iar observaţiile exterioare ale celor care lucrează cu el pot ajuta la identificarea insuficienţelor care sunt imperceptibile pentru responsabilul direct, dar care au efecte indirecte.

Demersul de auto-evaluare se efectuează în mod tradiţional în trei etape:

- *Prima etapă*: elaborarea chestionarului.

  Formulele variază aici de la o întreprindere la alta: elaborat de către persoana interesată sau în colaborare cu unii colegi şi – în orice caz – cu asistenţa auditului intern, cu excepţia cazului în care controlul intern s-a integrat în totalitate în cultură.

Scanned with OKEN Scanner

Aceste chestionare variază în complexitate în funcţie de nivelul ierarhic al celui care se supune (este supus?) auto-evaluării. Unui nivel ierarhic ridicat îi vor corespunde întrebări legate de conducerea generală; unui nivel ierarhic mai operaţional îi vor corespunde întrebări mai specifice. Dar în ambele cazuri, rolul auditului intern este important: participant la elaborare sau simplu consilier, va avea grijă ca întrebările formulate să nu se depărteze de cadrul aprecierii controlului intern. Acest lucru este important deoarece tentaţia de a pune întrebări referitoare la performanţă (sau de a se depărta inconştient de la subiect) este adeseori mare.

Acest rol de agent de facilitare jucat de auditul intern este şi mai important în continuarea procesului.

- *A doua etapă*: discuţia confidenţială între persoana interesată şi cele răspunzătoare de funcţionarea unităţii (conducerea, colaboratorii, colegii).

  Se prezintă adunării fiecare întrebare şi se votează pentru a da o notă de evaluare întrebării formulate (în general de la 0 la 5). Pentru a asigura confidenţialitatea şi, deci, buna desfăşurare a votului, se preconizează utilizarea aparatului de votare. În acest moment se înscrie în timp real o istogramă pe un ecran care reflectă opinia adunării asupra calităţii controlului intern pentru întrebarea respectivă.

  Bineînţeles, reprezentantul auditului intern – simplu agent de facilitare – nu participă la vot, vot care nu trebuie să reflecte decât opinia personalului operaţional (auto-evaluare). Însă rolul agentului de facilitare îşi recapătă sensul în cea de-a treia etapă.

- *A treia etapă*: este etapa constructivă, care va consta în elaborarea în comun a planului de acţiune. Toţi cei în cauză fiind prezenţi – acesta fiind avantajul metodei – putem, pe bună dreptate, să spunem că acţiunile asupra cărora s-a convenit vor fi aplicate fără dificultăţi:

  - aspectele bugetare vor fi tratate de către autoritatea competentă,
  - problemele tehnice vor fi dezbătute în comun,
  - problemele legate de personal vor fi examinate de persoanele calificate pentru a le dezbate şi a le găsi o rezolvare.

  În această etapă, rolul de agent de facilitare al reprezentantului auditului intern (Directorul sau Şeful confirmat al misiunii) este esenţial: el trebuie să orienteze participanţii în luarea măsurilor adecvate care să reprezinte îmbunătăţiri veritabile ale calităţii controlului intern. Acest procedeu de auto-evaluare tinde aşadar să reformeze funcţia de audit în sensul sugerat de noua

Scanned with OKEN Scanner

definiție I.I.A. (cf. Prima parte – capitolul 3) și conform perspectivelor menționate în introducere.

Scanned with OKEN Scanner

Partea a patra

INSTRUMENTELE

Scanned with OKEN Scanner

Partea a patra

INSTRUMENTELE

CAPITOLUL 1 – INSTRUMENTELE DE INTEROGARE

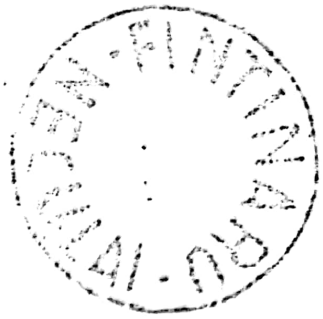
- A. – Sondajele statistice
- B. – Interviurile
- C. – Instrumentele informatice
- D. – Verificări şi comparări diverse

CAPITOLUL 2 – INSTRUMENTELE DE DESCRIERE

- A. – Observarea fizică
- B. – Naraţiunea
- C. – Organigrama funcţională
- D. – Grila de analiză a sarcinilor
- E. – Diagrama de circulaţie
- F. – Pista de audit

CAPITOLUL 3 – UTILIZAREA INSTRUMENTELOR

Scanned with OKEN Scanner



Instrumentele utilizate de către auditor prezintă trei caracteristici:

- Nu sunt utilizate în mod sistematic. Auditorul alege cu discernământ instrumentul cel mai adecvat pentru obiectivul său. Cum se va descurca cu o multitudine de documente? Va întocmi o diagramă de circulaţie. Cum va aprecia ordinul de mărime a unui fenomen întâlnit? Va face un sondaj statistic, etc. Din cutia sa cu instrumente, auditorul îl alege pe acela care îi va permite să-şi atingă scopul: ne dăm seama cât de greu este să alegi un instrument potrivit.
- Nu sunt specifice Auditului Intern şi sunt utilizate cu numeroase scopuri şi de către alţi profesionişti: auditori externi, organizatori, consultanţi, informaticieni...
- În cursul aceleiaşi cercetări, se pot utiliza două instrumente pentru acelaşi obiectiv în vederea validării, rezultatele unuia validând rezultatele celuilalt.

Putem folosi mai multe criterii de clasificare a instrumentelor de audit, dar să reţinem unul care propune două posibile demersuri ale auditorului:

- Instrumentele de interogare care îl vor ajuta pe auditor să formuleze întrebări sau să răspundă la întrebările pe care şi le pune.
- Instrumentele de descriere, am putea spune chiar de "identificare", care nu presupun întrebări speciale, ci ajută la evidenţierea particularităţilor situaţiilor întâlnite.

Instrumentele de interogare sunt:
- sondajele statistice,
- interviurile şi întrebările scrise,
- instrumentele informatice,
- verificări şi comparări diverse.

Instrumentele de descriere sunt:
- observaţia fizică,
- naraţiunea,
- organigrama funcţională,
- grila de analiză a sarcinilor,
- diagrama de circulaţie,
- pista de audit.

Prezentările care urmează nu reprezintă nişte tratate tehnice care să permită înţelegerea completă a instrumentelor studiate. Există o mulţime de lucrări de referinţă pe aceste subiecte. Trebuie numai să ne amintim câteva principii fundamentale şi să semnalăm eventualele lor particularităţi de utilizare în Auditul Intern.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 1

INSTRUMENTELE DE INTEROGARE

A – SONDAJELE STATISTICE

Sunt uneori, în mod eronat, controversate în Auditul Intern. Falsul reproş care li s-a adus se referă la existenţa fişierelor informatice şi a programelor informatice de extragere şi analiză. De ce să mai facem un sondaj statistic dacă dispunem de fişiere informatice care pot fi analizate integral? La o primă vedere, concluzia ar fi că sondajul statistic este un instrument învechit. Acest mod de a gândi este greşit, de trei ori greşit:

1. Nu toate elementele pe care auditorul intern doreşte să le urmărească se găsesc neapărat în fişierele informatice.

   Când France Télécom a dorit să-şi facă o idee despre amploarea pagubelor produse în cabinele telefonice "cu fise", nu exista nici un fişier informatic care să-i ofere această informaţie. De asemenea, dacă mâine un auditor intern ar vrea să-şi facă o idee despre numărul de angajaţi care nu prezintă un act de identitate la intrarea în birouri, este puţin probabil că va putea găsi răspunsul într-un fişier informatic.

2. Şi chiar dacă personalul ce trebuie studiat ar fi inventariat într-un fişier, ar mai trebui să avem certitudinea că acel fişier este complet şi actualizat.

3. În fine, finalitatea sondajului statistic este pentru auditor atât de elementară, încât răspunsul căutat nu necesită decât rareori aplicarea programelor de extragere şi analiză. Într-adevăr, ceea ce aşteaptă aproape întotdeauna un auditor intern de la un sondaj statistic este o informaţie simplă: deoarece a

Scanned with OKEN Scanner

întâlnit în cursul testelor sale un fenomen, o eroare, o disfuncţie, vrea să ştie imediat care este amploarea acestui fenomen, a acestei erori, a acestei disfuncţii. Este vorba de o excepţie, sau fenomenul respectiv a apărut de mai multe ori? Vom vedea: nu este nevoie de o precizie prea mare, este suficient să cunoaştem care este gradul de importanţă a fenomenului. Şi chiar şi atunci când sondajul arată o disfuncţie, aprecierea lui cantitativă nu trebuie să fie perfectă.

1 – Informarea statistică

În orice organizaţie există 3 niveluri de informare statistică, pe care auditorul intern le va utiliza pentru a-şi conduce investigaţia.

- **Primul nivel:** datele elementare

  Auditorul intern le va pune adesea în ordine, adică le va tria pentru a putea fie să tragă concluzii, fie să găsească piste de studiu. Aceste trieri sunt de două feluri:

  - anchetele (sau trieri simple) care vor permite aflarea procentajului subiecţilor care vor răspunde afirmativ sau negativ. Auditorul intern va fi foarte prudent în privinţa oricărui element care ar putea duce cu gândul, direct sau indirect, la un sondaj de opinie. Sondajul de opinie poate identifica tendinţele, însă *în nici un caz* nu trebuie să ducă la interpretarea rezultatului ca pe o constatare.
  - trierea încrucişată şi puţin mai elaborată deoarece utilizează 2 variabile, ca de exemplu: analiza vânzărilor pe regiuni şi pe produse (metodă foarte utilizată de auditorul intern în chestionarele V.T.T.).

- **Al doilea nivel:** statisticile interne, elaborate de toată lumea şi mai ales de către controlul de gestiune. Trebuie să amintim aici rolul important jucat de controlul de gestiune ca "furnizor" de informaţii pentru auditul intern.

- **Al treilea nivel,** şi care ne interesează pe noi aici, este cel al eşantionului statistic aplicat prin tehnica sondajului. Se utilizează foarte uşor, cu condiţia să se respecte un anumit număr de reguli esenţiale.

Aşadar, recomandăm cu căldură auditorilor să folosească sondajele statistice, cu atât mai mult cu cât acum există programe informatice simple care permit efectuarea fără dificultăţi a acestor sondaje pe calculator. Nu intenţionăm să

Scanned with OKEN Scanner

intrăm aici în detalii referitoare la mecanismul sondajului statistic: există numeroase lucrări pe acest subiect. Ne vom limita la a aminti definiţiile de bază şi câteva principii de aplicare.

2 – Menţionarea definiţiilor

Sondajul statistic este o metodă care ne permite:

- să pornim de la un eşantion,
- ales în mod aleatoriu,
- din cadrul unei populaţii de referinţă,

să generalizăm observaţiile desprinse din eşantion la întreaga populaţie.

Populaţia reprezintă aşadar ansamblul asupra căruia dorim să efectuăm cercetarea. Acest ansamblu poate fi compus din indivizi, cifre, obiecte, facturi... cabine telefonice!

Una din dificultăţile întâlnite uneori de auditorii interni este identificarea unei populaţii omogene, condiţie necesară pentru exactitatea sondajului. Astfel, un set de facturi care ar conţine atât facturi unitare (1 obiect = 1 factură) cât şi facturi grupate (1 factură pe decadă) nu reprezintă o populaţie omogenă asupra cărcia putem lucra.

Pe lângă acest caracter omogen, populaţia trebuie să fie accesibilă şi să poată fi exprimată într-un număr finit.

Eşantionul este ales din cadrul populaţiei asupra căreia vom lucra.

Trebuie să fie ales în mod aleatoriu. Pentru aceasta, există mai multe tehnici, de la cele mai sofisticate (programe informatice de calcul al numerelor aleatorii), până la cele mai elementare (tragere la sorţi, metoda pas cu pas). În general, se folosesc tabele prestabilite de numere aleatorii. Eşantionul astfel ales poate ajuta la estimarea unui procent, sau a unei valori, sau poate fi pur şi simplu de analiză.

În cadrul acestei examinări a eşantionului, vom analiza o caracteristică, adică elementul ce trebuie studiat. În Auditul Intern, acesta va fi fenomenul constatat (eroarea, disfuncţia, etc.); această caracteristică poate fi continuă sau discontinuă.

Rezultatul sondajului statistic oferă un nivel de încredere şi un interval de

Scanned with OKEN Scanner

încredere; de exemplu, există 95 de şanse din 100 ca numărul de facturi greşite să fie cuprins între 3 şi 5 la mie. În Auditul Intern nu trebuie să impunem niveluri de încredere foarte ridicate: chiar dacă constatăm că un fenomen nu este excepţional, acesta merită să fie studiat în profunzime. Dar în acelaşi timp trebuie să se respecte anumite principii.

Însă nu trebuie niciodată să pierdem din vedere faptul că mărimea eşantionului nu depinde de mărimea populaţiei de bază ce va fi studiată, ci de gradul de precizie cerut. Ceea ce anulează argumentul – mult prea des utilizat – că dacă populaţia de studiat ar fi numeroasă, eşantionarea statistică l-ar determina pe auditor să analizeze eşantioane mari, de unde o risipă excesivă de timp în dezavantajul rezultatului aşteptat. Acesta nu este un argument: gradul de precizie fiind scăzut, eşantioanele vor avea o dimensiune rezonabilă.

3 – Modalităţi de aplicare

Cercetările auditorului intern pot fi de 3 tipuri :

- sondaje de depistare: sunt cele pe care auditorul ar trebui să le realizeze atunci când caută o eroare pe o factură, date inexacte privind salariul, omisiuni în măsurarea cantităţii fabricate etc.... Sondajul de depistare trebuie considerat aşadar un test, un studiu care să permită identificarea disfuncţiilor.
- sondaje de acceptare: în ce proporţie o procedură este aplicată sau nu? O anumită regulă de siguranţă este cunoscută sau nu? Aici sondajul are un rol mixt: depistare posibilă, dacă nu cunoaştem nici un element de răspuns, sau apreciere a ordinului de mărime, dacă am descoperit o disfuncţie.
- sondaje de estimare a atributelor: sunt în marea lor majoritate pur informative. La fel este şi studiul informativ al procentului de angajaţi cu vechime mai mare de 20 de ani sau al procentului de materiale (valori şi cantităţi) a căror durată de viaţă în depozit este mai mare de trei luni.

În orice caz, sondajul statistic trebuie să fie efectuat mereu cu precizie şi să respecte anumite principii.

Ceea ce trebuie să facem acum este să amintim cele 10 porunci ale sondajului statistic, după L. SAWYER[1]:

[1] L. B. SAWYER, L'Audit Interne, Publi Union.

Scanned with OKEN Scanner

1. Să nu se utilizeze sondajul decât dacă este adaptat obiectivelor auditului. Aşadar, să nu se facă sondaje statistice în mod gratuit sau de plăcere, pentru a *"vedea dacă ..."*, *"pentru cazul în care..."*.
2. Să se cunoască populaţia: auditorul intern nu trebuie să se aventureze în sondaje statistice efectuate asupra populaţiilor prost definite, incomplete, cu limite neclare.
3. Alegerea trebuie să se facă în mod aleatoriu: utilizarea fără concesii a unei metode aleatorii este o cerinţă absolută.
4. Să se evite opiniile personale: trebuie alungată din minte orice idee legată de un anumit rezultat pe care vrem să-l obţinem sau să-l justificăm.
5. Eşantionul rămâne aleatoriu, în ciuda configuraţiei specifice a populaţiei. Un eşantion fără "clienţi importanţi", aceştia reprezentând 10 % din populaţia "clienţi", nu trebuie să reprezinte un element de îngrijorare sau de îndoială.
6. Să nu se facă extrapolări hazardate: trebuie să ne rezumăm la rezultatul în sine şi să evităm orice deducţie, riscantă prin definiţie.
7. Să nu pierdem din vedere realitatea: lucrând prea mult cu cifrele, putem ajunge să uităm contextul.
8. Să se efectueze stratificări de fiecare dată când prin acestea se poate restrânge aria de răspândire a eşantionului: nu trebuie să ezităm să efectuăm mai multe sondaje statistice în locul unuia singur.
9. Să nu se stabilească niveluri de încredere ridicate, dacă nu este necesar (aşa cum am mai arătat).
10. Să nu ne oprim la rezultatele statistice: să căutam cauzele.

Într-adevăr, pentru Auditorul Intern sondajul statistic nu este un scop în sine. Nu trebuie numai să obţinem o informaţie, ci, mai ales, să aflăm cauzele fenomenului după ce i-am măsurat amploarea.

B – INTERVIURILE

Interviul este un instrument pe care auditorul intern îl utilizează frecvent, dar o misiune de audit care nu ar fi efectuată decât cu ajutorul interviurilor nu ar putea fi considerată o misiune de Audit Intern. În plus, interviul de Audit Intern nu trebuie confundat cu tehnicile asemănătoare:

- nu este o discuţie şi nici o conversaţie;
- nu este un interogatoriu.

Scanned with OKEN Scanner

Interviul de Audit Intern nu este o discuţie

Auditorul intern nu este în postura unui ziarist care intervievează un om politic, la cererea sa. Aici, cel care ascultă (auditorul) este cel care a solicitat discuţia. Interviul nu poate fi considerat nici conversaţie, deoarece interviul de audit este organizat şi urmăreşte atingerea unor obiective, adică obţinerea unui anumit număr de informaţii.

Interviul nu este un interogatoriu în care raportul ar fi cel al unui acuzat în faţa acuzatorului său. Dimpotrivă, atmosfera unui interviu de Audit Intern trebuie să se caracterizeze prin colaborare. Acesta este motivul pentru care vă recomandăm să nu folosiţi în nici un caz reportofonul, care nu asigură condiţiile unui interviu corect şi îl face să semene cu un interogatoriu al poliţiei.

În auditul intern, interviul este COOPERANT.

Care sunt condiţiile unui interviu corect? Cum trebuie să se desfăşoare?

1 – Cele 7 reguli ale unui interviu corect

Acestea se inspiră din spiritul obligatoriu de colaborare care trebuie să se instaleze între entitatea auditată şi auditor, între intervievat şi intervievator.

► Regula 1

Trebuie respectată linia ierarhică. Auditorul nu trebuie să înceapă interviul fără să-l fi anunţat pe superiorul ierarhic al interlocutorului său, în afara cazurilor de urgenţă excepţională. De cele mai multe ori, această informare prealabilă are loc în timpul reuniunii de deschidere a Misiunii (*cf.* partea a treia – Metoda). Dar dacă trebuie să se realizeze un interviu care nu a fost programat înainte, este foarte important ca această regulă să poată fi respectată.

► Regula 2

Reamintirea cu precizie a misiunii şi a obiectivelor ei. Interlocutorul auditorului trebuie să cunoască scopul şi procedura interviului. Ar fi dezastruos dacă şi-ar închipui că i se vor pune întrebări-capcană, că interviul nu este, de fapt, decât un interogatoriu deghizat. Aşadar, principiul esenţial care guvernează orice misiune de audit este cel al transparenţei: să facem tot posibilul să nu ascundem nici unul din obiectivele urmărite.

Scanned with OKEN Scanner

► **Regula 3**

Înainte de toate, se vor indica dificultăţile, punctele slabe, anomaliile întâlnite. Cu alte cuvinte, încă de la început vom situa dialogul la nivelul de cunoaştere al auditorului în desfăşurarea misiunii sale, reamintind rezultatul tuturor investigaţiilor sale recente. Totodată, se va evita orice digresiune laudativă, de genul celor pe care le întâlnim în naraţiuni.

► **Regula 4**

Este corespondenta logică a Regulii 1: concluziile interviului, rezumate împreună cu interlocutorul, trebuie să fie agreate de acesta înainte de a fi comunicate conducerii ierarhice, oricare ar fi forma de comunicare. Nimic nu ar fi mai rău decât rezultatul unui interviu comunicat confidenţial conducerii ierarhice, fără ca persoana în cauză să-şi fi dat acordul final asupra concluziilor ce trebuie desprinse din cuvintele sale.

► **Regula 5**

Trebuie păstrată metoda de abordare a sistemului, în virtutea principiului că auditorul nu judecă oamenii. Aşadar, trebuie să ne ferim să adresăm întrebări cu caracter subiectiv şi care incriminează persoanele. Pentru ca un interviu să fie constructiv, cel intervievat trebuie să aibă aceeaşi optică: auditorul nu va ezita să-l aducă pe drumul cel bun dacă cumva – lucru destul de întâlnit – acesta din urmă deviază în răspunsurile sale spre întrebări ce vizează persoanele[1].

► **Regula 6**

Să ştim să ascultăm, şi ştim cu toţii că nu este un lucru uşor. Auditorul trebuie să vorbească mai puţin şi să asculte mai mult; or, primul lucru este mai uşor – şi mai plăcut – decât al doilea. În timp ce ascultă, auditorul trebuie să fie totuşi un "agent de facilitare", să practice din instinct maieutica lui SOCRATE şi

[1] Cunoaştem Modelul lui STUART şi cele trei niveluri de comunicare. Pentru o întrebare a auditorului de tipul: ce putem face pentru a îmbunătăţi controlul persoanelor la intrarea în imobil?, răspunsul se poate situa la trei niveluri:
- La nivelul persoanei, de exemplu "vorbiţi despre o problemă pe care o cunoaşte toată lumea, nu ne spuneţi nimic nou".
- La nivelul relaţiei, de exemplu "această problemă nu mă priveşte".
- La nivelul problemei, de exemplu "am putea introduce un sistem automat de control la intrare".

Bineînţeles că trebuie să încercăm să situăm interviul de audit intern la acest ultim nivel.

Scanned with OKEN Scanner

să dirijeze discuţia pentru a o menţine la nivelul dorit. Trebuie să găsească echilibrul – nu foarte la îndemână – între "a şti să asculţi" şi "a nu spune nimic".

► **Regula 7**

Auditorul care începe un interviu trebuie să îl privească pe interlocutorul său ca pe un egal. Nu un egal în sensul ierarhic al termenului, ci un egal în desfăşurarea dialogului. Şi ştim bine că nu este un lucru uşor pentru un auditor tânăr, care de cele mai multe ori trebuie să culeagă informaţii de la persoane superioare în grad, uneori de grad mult superior, care sunt conştiente de această situaţie şi chiar abuzează de ea. Şi în acest caz, trebuie să se găsească echilibrul potrivit între o atitudine prea respectuoasă, chiar servilă, şi familiarităţile excesive şi neavenite. Justa apreciere a contextului şi a personalităţii interlocutorului vor fi foarte importante în căutarea acestui echilibru; orice pas greşit, în această situaţie, poate avea urmări dezastruoase.

Respectând aceste principii, interviul de audit se desfăşoară în mod normal în 4 etape.

2 – Etapele

1 – Pregătirea interviului

Este o regulă absolută: un interviu nu se improvizează, se pregăteşte. Nu este o discuţie mondenă. A pregăti un interviu înseamnă:

- Definirea prealabilă a subiectul interviului: care sunt informaţiile pe care auditorul doreşte să le obţină? Aceste informaţii îi pot fi necesare fie pentru a obţine informaţii suplimentare despre domeniul de auditat, fie pentru a aprecia un anumit aspect al controlului intern, fie pentru a valida o informaţie deja primită. Oricare ar fi motivul, definirea subiectului este, într-adevăr, primul lucru pe care trebuie să-l facă auditorul; acesta nu trebuie să-l intervieveze pe d-l X pentru că *"nu se ştie niciodată, poate deţine informaţii interesante..."*, ci pentru că are nevoie de informaţii precise pentru a răspunde la Chestionarul său de Control Intern sau la Chestionarul său de Luare la Cunoştinţă.
- Pregătirea interviului mai înseamnă şi cunoaşterea subiectului, ceea ce presupune două lucruri importante:

Scanned with OKEN Scanner

INSTRUMENTELE DE INTEROGARE

- cunoaşterea **persoanei** cu care ne vom întâlni: care sunt activităţile sale, ce responsabilităţi are, ce loc are în ierarhie... Nu există efect mai dezastruos decât cel provocat de un auditor care îl va intervieva pe un responsabil fără să ştie exact ce face şi fără să aibă idee despre preocupările sale majore.
- însă cunoaşterea subiectului înseamnă a cunoaşte **obiectul** discuţiei, a dispune de informaţii cantitative legate de activitatea respectivă, a acţiona ca şi cum ai fi vizat de această activitate (cf. observaţiile referitoare la chestionarele V.T.T.).

- Pregătirea interviului mai înseamnă şi **formularea întrebărilor.** De această dată nu este vorba de redactarea unui chestionar de control intern. De altfel, de cele mai multe ori interviul se practică pentru a răspunde la acesta din urmă. Este vorba, ţinând cont de personalitatea interlocutorului şi de context, de adresarea întrebărilor potrivite pentru a obţine răspunsul. De aceea, întrebările vor fi mereu deschise, nu închise. Nu întrebăm *"Gardienii îi controlează bine pe vizitatorii?"* (răspunsul va fi întotdeauna "da"), ci *"cum s-a efectuat controlul vizitatorilor de către gardieni?"*

  Astfel, chestionarul de Control intern în care găsim întrebarea:

  "Există o procedură de licitaţie pentru alegerea furnizorilor" va apărea în interviu sub forma *"cum se face alegerea şi selecţia furnizorilor ?"*

  Pe lângă forma întrebărilor, auditorul trebuie să aibă grijă să epuizeze subiectul: **toate** întrebările trebuie să fie, în principiu, pregătite şi formulate deja; aceasta este activitatea cea mai importantă a etapei de pregătire. De fapt, nu se vor evita digresiunile şi întrebările surpriză: însă acest lucru trebuie să rămână o excepţie.

  În acest stadiu, pregătirea nu este încă finalizată, mai rămâne să se fixeze întâlnirea.

- Fixarea întâlnirii este un element indispensabil pentru buna desfăşurare a interviului. Chiar dacă întrevederea a fost anunţată la prima reuniune a misiunii (*cf.* partea 3 – Metoda), auditorul nu trebuie să se prezinte fără să se fi anunţat. De asemenea, ar fi o dovadă de stângăcie din partea lui să "convoace" entitatea auditată: interviul se desfăşoară obligatoriu la sediul celui auditat, în biroul său; interlocutorul se simte "ca acasă", iar atmosfera de încredere se instalează mai uşor. În acest moment se poate trece la discuţiile introductive.

Scanned with OKEN Scanner

2 – Începutul interviului

- Trebuie să începem prin a ne prezenta: auditorul se prezintă din nou, arată care este obiectul misiunii şi ce a făcut până acum în acest sens. Încă de la început, precizează ce tehnică va folosi: întrebări formulate în prealabil, notiţe, explicând că aceasta este procedura normală într-un interviu de Audit Intern.

- Încă de la primele întrebări, auditorul trebuie să se adapteze interlocutorului său, să găsească tonul potrivit, să evite glumele cu cineva care nu glumeşte, să destindă atmosfera cu cel care comunică cu uşurinţă... dar, în fiecare caz, trebuie să se intereseze mai întâi de munca celui auditat înainte de a începe să pună întrebările.

- La începutul interviului, auditorul studiază atitudinea interlocutorului său pentru a putea adresa întrebările la momentul potrivit. Adepţii PNL (Programare Neuro-Lingvistică) au primit un sprijin serios în această observare, deoarece li s-a explicat cum să observe şi să interpreteze gesturile, poziţiile, etc. Auditorul se foloseşte de ele nu pentru a-l judeca pe interlocutorul său, ci pentru a-şi alege mai bine cuvintele. Căci scopul său este să obţină informaţii.

3 – Întrebările

Dacă întrebările au fost bine formulate, dacă sunt adresate unei persoane receptive, auditorul va reuşi să obţină informaţiile dorite, cu condiţia să-şi ia două măsuri de precauţie:

- Să verifice întotdeauna dacă a înţeles bine răspunsul interlocutorului său, repetând răspunsul reţinut pentru a vedea dacă este aprobat. Adică *"dacă am înţeles bine..."*

- Să-l lase întotdeauna pe cel auditat să se exprime. Să nu imite jurnaliştii de televiziune care transformă întrebările în discurs. Însă a-l lăsa pe interlocutor să se exprime presupune să nu se exprime decât pentru a formula ceea ce se aşteaptă de la el. Şi acest lucru este mult mai greu, deoarece adesea el profită de cea mai mică întrebare pentru a-şi evoca întreaga viaţă profesională; şi asta cu atât mai mult cu cât s-a instalat o atmosferă destinsă. Este o întreagă artă a auditorului de a şti să-l lase să vorbească atât cât să obţină informaţii în

Scanned with OKEN Scanner

plus, dar şi de a şti cum să readucă în discuţie subiectul evocat şi eventual să îl oprească, fără a bloca discursul.

- Într-adevăr, auditorul nu trebuie să devină un confesor care ascultă nenorocirile şi problemele interlocutorului său, mai ales dacă acesta incriminează diferite persoane sau chiar conducerea sa. Trebuie ca discursul să fie întrerupt imediat şi să se revină la lucrurile importante, adică la întrebări.

- Răspunsurile vor fi notate, dar fără a întrerupe ritmul interviului: luarea de notiţe se face în timpul discuţiei, iar momentele de tăcere trebuie evitate. Nu este uşor, dar de acest lucru depinde calitatea interviului.
Interviul nu este gata nici după epuizarea tuturor întrebărilor.

4 – Încheierea interviului

- A încheia înseamnă a începe validarea generală, rezumând principalele probleme notate pentru a se asigura că nu există greşeli de interpretare şi nici omisiuni.

- A încheia mai înseamnă a-l întreba pe interlocutor dacă, după părerea lui, există şi alte probleme care ar merita să fie discutate sau dacă mai sunt şi alte persoane care ar trebui să fie interogate sau alte documente care ar trebui să fie consultate. Această întrebare simplă poate remedia eventualele lacune ale chestionarului.

- În fine, după ce s-a spus tot ce era de spus, a încheia înseamnă a-i mulţumi interlocutorului pentru timpul pe care a avut bunăvoinţa să ni-l acorde pentru interviu.

A efectua un interviu nu este deci un lucru uşor, deoarece necesită o muncă serioasă de pregătire şi capacitatea de a dejuca cele trei simboluri ale activităţii de ascultare:

- să crezi că ascultarea este un proces normal, când de fapt, ea cere un efort de voinţă,

- să crezi că nu există diferenţă între a auzi şi a asculta, când de fapt, numai prima se face fără efort,

Scanned with OKEN Scanner

- să crezi că orice auditoriu este uniform, când de fapt, adaptarea la interlocutor este indispensabilă în toate cazurile.

Dacă ştie să depăşească aceste obstacole, auditorul va obţine la fiecare interviu informaţiile care răspund la întrebările Chestionarului său de Control Intern.

Dar pentru ca toate acestea să poată fi exploatate cu eficacitate, este nevoie ca foaia de interviu să redea integral răspunsurile la întrebări. În acest scop, este obligatoriu ca notiţele să fie trecute cât mai repede pe documentul potrivit. Totuşi, dacă notele au putut fi scrise destul de citeţ pe foaia de interviu, nu va mai trebui să fie scrise din nou.

3 – Întrebările scrise

Sunt denumite uneori "chestionare", ceea ce creează confuzia cu "chestionarul de control intern" căruia îi rezervăm acest termen. Lista întrebărilor scrise poate preceda interviul, aceasta fiind o modalitate de a-l pregăti şi de a reduce timpul petrecut cu intervievatul.

În plus, această metodă permite persoanei care va fi interogată să beneficieze de un timp de reflecţie graţie căruia îşi va putea îmbunătăţi calitatea răspunsurilor. Structura unei asemenea liste de întrebări are, în general, forma unor "întrebări închise", adică cu posibilitate de răspuns prin "da" sau "nu", dar poate avea şi altă formă, cu condiţia ca lista utilizată să nu se transforme într-o "naraţiune scrisă". Acest lucru presupune ca întrebările să fie adresate cu exactitate şi concizie, pentru a nu lăsa loc de incertitudine. În aceasta constă dificultatea unei astfel de practici: pe lângă întrebările simple referitoare la subiecte simple, numai interviul este cu adevărat capabil să obţină răspunsuri la întrebările pe care şi le adresează auditorul.

Mai întâlnim, uneori, practica care constă în trimiterea unor liste cu întrebări scrise, fără a mai fi urmate de un interviu. Această practică nu este foarte indicată în Auditul Intern din cinci motive:

- Îl tentează pe cel interogat să răspundă într-un sens care-i este favorabil.
- Şi asta cu atât mai mult cu cât această metodă, nelăsând loc dialogului, se situează la antipodul a ceea ce ar trebui să fie demersul auditorului.
- Nu mai poate fi utilizată dacă abordăm întrebări ceva mai complicate.

Scanned with OKEN Scanner

- Îi poate da auditorului posibilitatea să-şi formeze o idee, nu foarte obiectivă, despre situaţie şi de care cu greu se va debarasa.
- Oferă răspunsuri care nu au nici o valoare atâta timp cât nu pot fi validate.

C – INSTRUMENTELE INFORMATICE

Sunt tot mai numeroase şi sunt cu atât mai greu de inventariat cu cât majoritatea serviciilor de audit intern preferă să îşi creeze propriile lor instrumente decât să preia programe informatice puţin adaptate funcţiei. Ne vom limita la un clasament al diferitelor instrumente utilizate, eventual cu câteva comentarii. Se pot defini trei categorii de instrumente informatice:

- instrumentele de lucru ale auditorului,
- instrumentele de realizare a misiunilor,
- instrumentele de gestiune a serviciului.

1 – Instrumentele de lucru ale auditorului

Suntem în domeniul programelor informatice de pe piaţă, foarte cunoscute şi pentru care o simplă enumerare este suficientă:

- programe de procesare text: utilizate în permanenţă.
- programe de desen (Power point – Flow charting...), utile mai ales pentru reprezentarea rapoartelor şi realizarea diagramelor de circulaţie (cf. Capitolul 2).
- foi de calcul: foarte utilizate pentru a pune ordine în cifre.
- programe de reprezentări grafice, foarte utile şi ele.

2 – Instrumentele de realizare a misiunilor

La acest paragraf găsim atât programe de pe piaţă cât şi programe concepute de serviciu.

- Instrumente metodologice: care permit auditorului intern să conceapă tabelul de riscuri, să stabilească şi să urmărească desfăşurarea Chestionarului său de Control Intern său, să standardizeze foile F.I.A.P. etc... etc...

Scanned with OKEN Scanner

- Instrumente de interogare şi extragere a fişierelor.

Am mai vorbit despre acest procedeu de investigare cu ocazia sondajelor statistice. Să ne amintim că, pentru a utiliza instrumentele de interogare ce permit extragerea şi analiza fişierelor, trebuie să fie respectate trei condiţii, ceea ce nu se întâmplă întotdeauna.

► **Prima condiţie**

Să dispunem de un fişier fiabil care să conţină informaţiile pe care dorim să le analizăm. Or:

- nu toate informaţiile căutate se găsesc într-un fişier informatic,
- atunci când se găsesc în aceleaşi fişiere informatice, fişierele respective trebuie să fie complete şi actualizate. Şi acest lucru nu se întâmpla întotdeauna deoarece munca utilizatorilor nu necesită neapărat ca aceste fişiere să fie complete şi actualizate în mod sistematic. Astfel, un fişier cu clienţi poate foarte bine să conţină zeci de clienţi "inactivi", pentru care înregistrările nu sunt aduse la zi; acest lucru nu va dăuna facturării dacă înregistrările clienţilor "activi" sunt la zi. Însă acest lucru poate dăuna grav oricărei munci de cercetare efectuate de către un auditor intern pe marginea acestui fişier.

► **A doua condiţie**

Să dispunem de instrumente de interogare şi de personal capabil să le utilizeze. Aceasta poate fi o problemă pentru un serviciu de Audit Intern. Dacă serviciul dispune de auditori informaticieni, aceştia au competenţa de a efectua acest gen de muncă pe care colegii lor le-au încredinţat-o. În caz contrar, serviciul de Audit Intern trebuie să ceară ajutorul informaticienilor, a căror muncă este foarte planificată şi nu au la dispoziţie timpul necesar pentru o muncă suplimentară al cărei sens nu-l înţeleg întotdeauna.

Am putea spune că această a doua condiţie este adesea un obstacol în calea utilizării instrumentului.

► **A treia condiţie**

Un raport bun calitate/preţ, altfel spus un cost de interogare al cărui nivel rămâne acceptabil în raport cu beneficiul scontat. De cele mai multe ori, aşa cum am văzut, la acest nivel, sondajul statistic se manifestă la valoarea sa.

Scanned with OKEN Scanner

Aceste informaţii pot fi elementare sau mai complexe: selectarea datelor, compararea variabilelor, analiza desfăşurării evenimentelor, corelări. Consultarea fişierelor informatice reprezintă astfel un instrument la dispoziţia celorlalte instrumente.

- instrumente de apreciere a controlului intern: s-au menţionat în descrierea tehnicilor de apreciere. Pe piaţă există programe informatice, dar care nu sunt atât de complete ca modelul descris; există însă multe alte programe care corespund acestor necesităţi.
- sisteme expert: nu putem încheia paragraful referitor la instrumentele de realizare a misiunilor fără a vorbi despre sistemele expert. Acestea există în auditul extern pentru certificarea conturilor şi a situaţiilor financiare pornind de la sisteme de referinţă contabile. În decursul ultimilor ani, s-au făcut numeroase studii pentru a încerca dezvoltarea unor astfel de sisteme pentru auditul intern. Încă nu s-a reuşit acest lucru, doar dacă putem numi "sisteme expert" nişte simple chestionare de audit. Motivul principal al acestor eşecuri constă probabil în faptul că, în auditul intern, nu există model fix, spre deosebire de auditul extern.

3 – Instrumentele de gestiune a serviciului

Sunt în mare parte concepute chiar de către serviciu, deoarece variază în funcţie de organizarea şi de modalitatea de gestiune a fiecăruia. Găsim la această rubrică:

- programele de elaborare a planului şi de monitorizare a realizării acestuia.
- programele de monitorizare a timpului de lucru al auditorilor.
- instrumente de măsurare a eficacităţii misiunilor de audit (cf. partea a cincea).
- bazele de date conţinând constatări şi recomandări.
- controlul bugetar al unităţii

etc. ...

Majoritatea acestor instrumente sunt desigur la dispoziţia responsabilului auditului intern deoarece acestea contribuie la gestionarea funcţiei.

Scanned with OKEN Scanner

D –VERIFICĂRI ŞI COMPARĂRI DIVERSE

Acestea nu sunt nişte instrumente propriu-zise, ci mai degrabă procedee, utilizate de către auditor în munca de teren. Aceste procedee sunt foarte utilizate:

- atât de către toţi responsabilii însărcinaţi cu verificarea la primul grad,
- cât şi de către auditorii externi.

Auditorii interni nu recurg la ele decât pentru a se asigura de validitatea operaţiunilor efectuate: orice eroare duce la o cercetare cauzală (*cf.* partea a treia – Metoda).

1 – Verificările

Sunt diverse: cele mai numeroase sunt verificările aritmetice. Să atragem atenţia în această privinţă asupra erorilor tot mai numeroase datorate utilizării foilor de calcul: ajunge ca o eroare iniţială să se fi strecurat în logica de construcţie a foii de calcul pentru ca aceasta să se repete la infinit. Din această cauză, auditorii avizaţi utilizează programe care le permit să verifice logica foii de calcul.

Verificărilor aritmetice le putem asimila utilizarea procentelor, foarte des folosite în auditul contabil. Auditorul intern poate recurge şi el la acestea, dar cu condiţia să aibă la dispoziţie un sistem de referinţă (absolut sau în timp) care să-i permită să identifice abaterile. Auditorul extern care are la dispoziţia sa termeni de comparaţie este mai bine pregătit în acest domeniu decât auditorul intern.

Să adăugăm la această rubrică verificarea existenţei documentelor şi căutarea indiciilor, elemente pe care le regăsim când vorbim de observare.

2 – Comparările

Comparările reprezintă pentru auditorul intern o tehnică de validare: confirmăm identitatea unei informaţii de îndată ce o obţinem din două surse diferite: este ceea ce numim *cross control*. De exemplu:

- Efectivul determinat de către serviciul personal şi efectivul cunoscut al unităţii.
- Stocul contabil şi stocul real.
- Vânzarea de produse unei filiale şi achiziţiile filialei pentru societatea-mamă.

Scanned with OKEN Scanner

- Intrările şi ieşirile din birou şi situaţia orelor suplimentare.

Astfel, putem continua cu exemplele: aceste tehnici sunt deseori bogate în informaţii, orice diferenţă indicând o anomalie.

Pentru utilizarea acestor tehnici de comparare, auditorul intern va trebui să dea dovadă de imaginaţie pentru a căuta – dacă nu le poate bănui – răspunsurile la chestionarul său de control intern.

■ **Exemplu**

Cu ocazia auditului securităţii unui centru informatic, auditorul a trebuit să răspundă la o serie întreagă de întrebări referitoare la personalul centrului: pregătirea profesională privind securitatea, fiabilitatea activităţii, etc. ...

Chestionarul său de Control Intern cuprinde în special următoarele două întrebări:

- *personalul respectă orele de lucru?*
- *s-a stabilit planul de lucru al fiecăruia? Este cunoscut? Aplicat?*

Auditorul a avut ideea de a face următoarea comparaţie:

- *ora de intrare şi de ieşire a personalului în cauză,*
- *planificarea concediilor fiecăruia*

Şi s-a descoperit că un operator venea la Centrul Informatic noaptea în timpul concediului.

O anchetă mai amănunţită a arătat că respectivul angajat executa lucrări plătite în interes personal.

Bineînţeles că se simţea lipsa unui dispozitiv de control intern care ar fi împiedicat această fraudă, însă descoperirea a fost posibilă tocmai datorită comparării.

3 – Confirmarea de către terţi

Auditorii externi o utilizează foarte mult în măsura în care constituie o dovada a certificării pe care o acordă. Auditorii interni o utilizează, mai rar şi mai puţin sistematic, ca mijloc de validare a constatărilor şi observaţiilor. Această

Scanned with OKEN Scanner

confirmare poate fi solicitată din partea tuturor terţilor cu care organizaţia are legături, şi poate îmbrăca mai multe forme:

- **Care terţi ?**

Putem cita câteva exemple, care nu sunt singurele posibile:

- păstrarea documentelor privind ipotecile şi cadastrul pentru întrebările referitoare la imobile,
- terţii care au un stoc în depozitul întreprinderii sau terţii la care întreprinderea are un stoc în depozit,
- clienţii / furnizorii pentru problemele legate de datorii şi creanţe,
- intermediarii gestionari de portofolii pentru chestiunile legate de titluri,
- băncile pentru chestiunile bancare,
- avocaţii: trebuie adăugaţi avocaţii pentru problemele de contencios? Da – dacă este vorba de atestarea existenţei unui contencios, nu – dacă este vorba de estimarea unei speranţe de câştig sau a unui risc de pierdere, deoarece în acest domeniu hazardul are un rol foarte important.

În această enumerare, care mai poate continua, problema bunurilor depozitate la terţi sau a bunurilor terţilor depozitate în organizaţie reprezintă întotdeauna o zonă de riscuri pentru auditorul intern, din două motive:

- este o situaţie foarte frecventă şi în multe activităţi o proastă organizare a muncii conduce la pierderea controlului asupra bunurilor depozitate la terţi.
- deseori nu se poate identifica nici un dispozitiv de control intern (confirmare sistematică – proceduri de inventar...) pentru a evita aceste riscuri: însuşirea bunurilor din proprietatea altuia, pierderea proprietăţii, probleme de împărţire a responsabilităţilor.

- **Cum ?**

Putem considera în mod schematic că există 3 tipuri de confirmare:
- confirmarea pozitivă închisă de genul *"aveţi un debit de 1000 € la d-l X ?"*
- confirmarea pozitivă deschisă: *"cât îi datoraţi d-lui X?"*
- confirmarea negativă: *"va rog sa-mi confirmaţi că nu aveţi nici o creanţă la dl Y".*

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 2

INSTRUMENTELE DE DESCRIERE

A – OBSERVAREA FIZICĂ

Auditorul intern nu rămâne în biroul său: profită de orice ocazie pentru a merge pe teren şi a practica observarea fizică. "A merge pe teren" poate însemna să mergi într-o uzină, să vizitezi un sector comercial... sau să mergi într-un alt birou. În fiecare din aceste cazuri auditorul nu efectuează numai interviuri, ci şi observă. Practica observării fizice necesită îndeplinirea a trei condiţii:

1. Observarea nu trebuie să fie clandestină; aplicăm aici regula generală a Auditului Intern, cea a transparenţei. Aşadar, auditorul îi informează pe responsabilii în cauză în legătură cu vizita şi intenţiile sale.

2. Observarea nu trebuie să fie punctuală: fie durează un anumit timp, fie se reia de mai multe ori. Şi aceasta este consecinţa primei condiţii: nu contează dacă cei în cauză au fost anunţaţi, observaţia va fi mereu suficient de completă pentru a face posibilă înţelegerea realităţii fenomenului.

3. Observarea trebuie să fie întotdeauna validată deoarece este nesigură, cu excepţia cazului în care este ea însăşi o validare. Într-adevăr, nu numai că ea poate fi incompletă, dar poate fi realizată într-un moment puţin favorabil, când fenomenul de observat nu se manifestă.

Scanned with OKEN Scanner

1 – Ce putem observa?

Observarea fizică efectuată de către auditor este un instrument cu aplicare universală, deoarece totul este observabil. O misiune de audit care s-ar limita numai la interviuri ar putea fi considerată drept un sondaj de opinie, nu o misiune de Audit Intern.

Putem observa procesele

- Cum se efectuează o operaţiune de recrutare.
- Cum are loc ieşirea camioanelor.
- Cum are loc întocmirea, controlul şi achitarea notelor de cheltuieli.
- Cum are loc un proces de back-up.
- Cum loc achiziţionarea şi aprovizionarea cu materii prime, etc.

La efectuarea acestor observaţii, auditorul nu trebuie să se comporte ca un pândar sau ca un spion. Agenţii sunt la curent cu observarea lui: dacă este condusă cu atenţie, va identifica cu uşurinţă insuficienţele sau disfuncţiile.

Putem observa bunurile

"Observarea" elementară a bunurilor înseamnă inventarul. Dar pe lângă observarea cantitativă a bunurilor mai există şi observarea calitativă. Putem constata, de exemplu, că o anumită instalaţie a unei uzine nu mai funcţionează cu toate că nu a fost dezafectată. Există o disfuncţie care indică o lipsă de control asupra situaţiei, o slăbire a controlului intern ale cărei cauze trebuie să fie identificate.

Să mai menţionăm şi cazul – important – al funcţionării dispozitivelor de protecţie împotriva incendiilor: auditorii nu vor ezita să ceară o probă pentru a se convinge de calitatea utilizării şi a funcţionării procesului de stingere a incendiilor. Şi aici mai putem da alte numeroase exemple.

Putem observa documentele

Şi aici seria observărilor posibile este aproape infinită: de la documentele contabile, care sunt primele la care ne gândim, până la notiţe, proceduri şi diverse documente, numărul lor este infinit. Acest lucru înseamnă că auditorul nu se va mulţumi niciodată să audă pe cineva afirmând sau explicând care este regula, ci va cere întotdeauna să vadă documentul. A observa un document nu înseamnă numai să-l citeşti, ci şi să-i studiezi forma (semnăturile contractelor, de exemplu).

Scanned with OKEN Scanner

Şi există "documente" care nu se prezintă sub formă de text: planuri, scheme... pe care este foarte bine să le observăm dacă vrem să ne asigurăm că ceea ce s-a realizat sau construit este într-adevăr ceea ce s-a prevăzut (regularitate). Observările de acest gen sunt importante în special în domeniile tehnice pentru a aprecia securitatea sau particularităţile instalaţiilor de fabricaţie.

Putem, în sfârşit, să observăm comportamentele

Comportamentul oamenilor la locul de muncă: astfel auditorul constată (auditul gestionării personalului) că nimeni nu prezintă legitimaţia la intrarea în birouri; sau că purtarea căştii sau interdicţia de a fuma în locuri periculoase nu este respectată, sau că o întreprindere strânge deşeurile într-o uzină, în condiţiile în care a încheiat un contract forfetar anual cu alta.

Timpul petrecut în deplasare, dificultăţile în îndeplinirea anumitor sarcini indică uneori probleme de organizare. Dar această observare se referă şi la comportamentul persoanelor în timpul unui interviu sau al unui dialog: aşa cum am mai arătat, cunoaşterea programării neuro-lingvistice (PNL) poate aduce auditorului indicaţii preţioase şi poate să-l determine să aprofundeze o anumită problemă.

Domeniul observărilor este deci considerabil, şi esenţial. Aceste observări se pot realiza în două moduri.

2 – Cum să observăm

Există două categorii de observări: observarea directă şi observarea indirectă.

- Observarea directă este cea care permite constatarea imediată a fenomenului: angajaţii nu prezintă legitimaţia la intrarea în birouri. Chiar această observare va apărea pe FIAP, ea fiind constatată direct de auditor.
- Observarea indirectă, dimpotrivă, apelează la un terţ care va observa în locul auditorului şi care îi va comunica rezultatul observării sale. Este cazul binecunoscut al circuitului datoriilor şi creanţelor, unde observarea este de două ori indirectă deoarece:

  - rezultă din afirmaţia unui client sau a unui furnizor,
  - cel mai adesea informaţia este transmisă printr-un comisar de conturi sau un auditor extern.

Observarea indirectă se întâlneşte la fel de des în cazul procedurilor penale în care auditorul cunoaşte faptele, mărturiile care îi sunt comunicate, dacă acest

Scanned with OKEN Scanner

lucru este posibil din punct de vedere legal, de către autoritățile care se ocupă de acea chestiune.

Mai este nevoie să adăugăm că trebuie neapărat evitată observarea efectuată fără ştirea celui auditat? Vorbim de observare, nu de spionaj.

B – NARAŢIUNEA

Există două tipuri de naraţiune, ambele utilizate în Auditul Intern: naraţiunea făcută de către auditat şi naraţiunea făcută de către auditor. Prima este orală, a doua este scrisă. Ceea ce au în comun este faptul că nu necesită nici o pregătire şi nu presupun cunoaşterea nici unei tehnici. Naraţiunea efectuată de către auditat este mai bogată, ea aduce cele mai multe informaţii; naraţiunea efectuată de către auditor nu este decât o ordonare a ideilor şi a cunoştinţelor.

1 – Naraţiunea făcută de către auditat

Este instrumentul cel mai simplu posibil, dar care nu trebuie neglijat din acest motiv. Auditorul îl utilizează în mod pasiv, se mulţumeşte să asculte şi să noteze – cât poate de bine – povestirea interlocutorului său. Spre deosebire de interviu, care este pregătit şi efectuat cu un scop precis, naraţiunea nu are alt scop decât să descrie un cadru general. Acesta este adesea primul contact cu entitatea auditată: *"D-le X, explicaţi-mi ce faceţi"*. Îl sfătuim pe auditorul intern să folosească încă de la început acest procedeu care dă cuvântul interlocutorului deoarece are mai multe avantaje decât dezavantaje.

1.1 – Dezavantajele

Mai întâi dificultatea de a găsi informaţiile căutate în discursul interlocutorului. Căci, se ştie, când dai cuvântul cuiva, acesta abuzează de obicei destul de mult de această ocazie, iar parantezele şi ocolişurile pierd din vedere problema esenţială. Şi asta cu atât mai mult cu cât, în lipsa unei pregătiri prealabile, ideile nu au întotdeauna o ordine logică.

Mai poate fi şi dificultatea de înţelegere, dacă naratorul foloseşte şi abuzează de sigle, termeni tehnici sau alte locuţiuni prescurtate.

Timpul trecut poate fi şi el o problemă, având în vedere că nu se recomandă niciodată utilizarea reportofonului, după cum nu se recomandă nici la interviu.

Scanned with OKEN Scanner

Totul depinde de priceperea cu care se iau notiţe şi de aptitudinea de a le transcrie şi de a le interpreta.

1.2 – Avantajele

Primul avantaj este că naraţiunea va crea încă de la început o atmosferă destinsă între auditor şi auditat: să-i laşi pe oameni să vorbească este cel mai bun mod de a-i atrage de partea ta.

Al doilea avantaj, la fel de important, constă în bogăţia informaţiilor primite. Într-o naraţiune găsim întotdeauna mai mult decât ne aşteptăm să auzim şi multe din informaţiile pe care le transmite sunt de reţinut în vederea unei utilizări ulterioare.

Naraţiunea nu necesită o pregătire specială nici pentru a o solicita, nici pentru a o transcrie.

2 – Naraţiunea făcută de către auditor

Transcrierea narativă a unei prezentări orale este deja o naraţiune a auditorului. Însă găsim transcrieri narative ale auditorilor pornind de la observaţii fizice, de la constatări, de la concluziile testelor etc., de îndată ce auditorul se limitează la a "povesti" fenomenul, rezultatul sau procesul constatat. Nu este nevoie de nici o altă tehnică în afară de cea a unei redactări de calitate, şi nici de vreo pregătire profesională specială.

Naraţiunea, mai ales dacă este bine structurată şi logică, va fi uşor citită de către un terţ. Informaţiile pot fi comunicate clar, lucru care este într-adevăr unul din avantajele importante ale acestui mod de exprimare care nu este un instrument primar de descriere deoarece nu reprezintă decât ordonarea informaţiilor obţinute din alte surse.

Însă acesta nu este cel mai bun mod de a transmite informaţia deoarece nu prezintă nici rigoarea, nici logica, nici tehnica celorlalte instrumente inventariate în alte părţi.

C – ORGANIGRAMA FUNCŢIONALĂ

Am văzut că organigrama ierarhică, dispozitiv esenţial al Controlului Intern, trebuie să fie concepută şi aplicată de către responsabil şi că este foarte important

Scanned with OKEN Scanner

să-i fie comunicată auditorului. Organigrama funcțională, dimpotrivă, va fi creată de către auditor, dacă acesta consideră că este necesar, pentru a avea o imagine mai clară asupra structurii organizației. Auditorul o schițează pornind de la informațiile obținute prin observare, interviuri, narațiuni... în principiu chiar de la începutul misiunii sau la începutul etapei de realizare, așa cum am văzut în partea a treia.

Această organigramă se caracterizează prin faptul că acele cuvinte care figurează în căsuțe nu sunt nume de persoane (organigramă ierarhică), ci denumiri ale funcțiilor. Iar cele două organigrame nu se confundă deoarece:

- aceeași persoană poate avea mai multe funcții,
- aceeași funcție poate fi îndeplinită de mai multe persoane,
- o funcție poate să nu fie atribuită nimănui,
- o persoană poate să nu aibă nici o funcție.

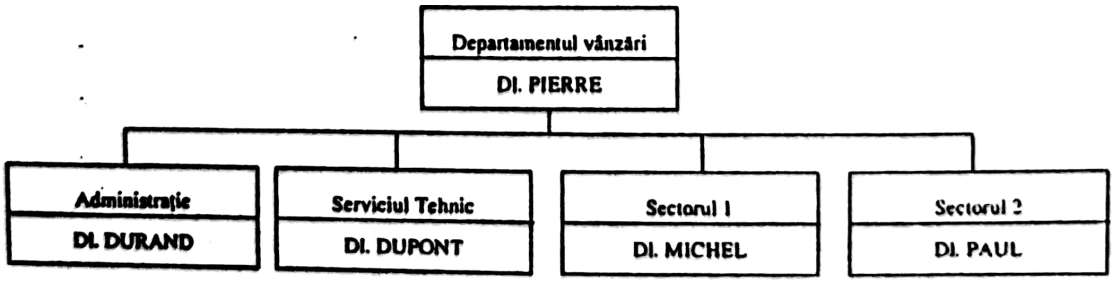
Schițarea unei organigrame funcționale permite îmbogățirea cunoștințelor obținute pornind de la combinarea organigramei ierarhice cu analizele postului. Aceasta reprezintă, în general, documentul care permite trecerea de la organigrama ierarhică la analiza postului, ea indicând totalitatea funcțiilor existente și permițându-ne astfel să le regăsim în analizele posturilor.

■ **Exemplu**

Organigrama ierarhică (simplificată) a departamentului vânzări al unei întreprinderi. Responsabilul Departamentului (Dl. Pierre) are în subordinea sa patru colaboratori:

- *Dl. Durand: responsabilul Administrativ - Vânzări,*
- *Dl. Dupont: responsabilul serviciului tehnic,*
- *Dl. Michel: responsabil vânzări sectorul 1,*
- *Dl. Paul: responsabil vânzări sectorul 2.*

de unde rezultă organigrama ierarhică:

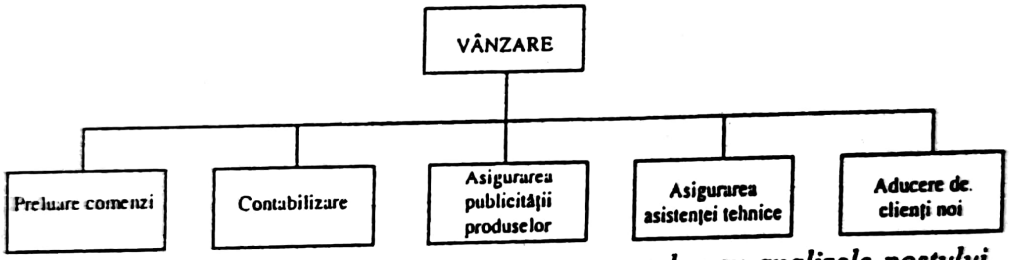


Scanned with OKEN Scanner

Examinarea funcțională a Departamentului arată că:

- *angajații d-lui Durand:*
  - *se ocupă cu preluarea comenzilor,*
  - *contabilizează vânzările,*
  - *informează clientela asupra produselor.*
- *tehnicienii d-lui Dupont:*
  - *asigură asistența tehnică,*
  - *acordă informații despre produse,*
  - *eventual aduc clienți noi.*
- *vânzătorii d-lor Michel și Paul:*
  - *aduc clienți,*
  - *preiau comenzi în direct,*
  - *oferă informații despre produse,*
  - *asigură asistența tehnică de bază.*

de unde rezultă organigrama funcțională (simplă).



Corelarea celor două organigrame, compararea lor cu analizele postului pot duce la descoperirea unor puncte slabe, a unor disfuncții, a unor deficiențe de organizare și de funcționare. În cazul de față, aducerea de clienți noi de către vânzători și tehnicieni poate crea probleme, ca și oferirea de informații despre produse efectuată de toți agenții și publicitatea făcută de tehnicieni.

Așadar în acest stadiu inițial de analiză, organigrama funcțională permite o primă abordare a problemei separării sarcinilor, chestiune importantă pe care auditorul trebuie să o abordeze. Dar pentru a efectua o analiză mai profundă a acestei chestiuni, auditorul dispune de un instrument mai eficace: grila de analiză a sarcinilor, a cărei organigramă ierarhică se face în general dinainte.

D – GRILA DE ANALIZĂ A SARCINILOR

Va face într-adevăr legătura între organigrama funcțională și organigrama ierarhică și va justifica analizele postului. Având în vedere că toate aceste

Scanned with OKEN Scanner

documente reflectă o situaţie la un moment dat, putem spune acelaşi lucru şi despre grila de analiză a sarcinilor, care reprezintă "fotografia" repartizării muncii la un anumit moment T. Citirea acesteia va permite descoperirea fără erori a lipsurilor în materie de separare a sarcinilor şi, deci, remedierea lor. Această grilă reprezintă primul pas în analiza sarcinilor de muncă ale fiecăruia. Cum este structurată? Cum se completează?

1 – Structura grilei

Putem concepe o grilă pentru fiecare funcţie importantă sau pentru fiecare proces elementar: fiecare grilă va conţine separarea unitară a tuturor operaţiunilor legate de funcţia sau procesul în cauză. Serviciile de audit bine organizate şi cabinetele de Audit Extern dispun de grile stabilite în prealabil, precizând pe fiecare rând al primei coloane, detaliile sarcinilor elementare (câte sarcini atâtea rânduri). Calitatea unei grile constă în această detaliere iniţială în cursul căreia nu trebuie nimic omis din desfăşurarea secvenţială a operaţiunilor. Putem, de asemenea, să stabilim în prealabil grile de analiză a sarcinilor:

- pentru funcţia de cumpărare,
- pentru funcţia de vânzări,
- pentru funcţia de trezorerie,
- pentru funcţia de investiţii etc.
- pentru orice funcţie ale cărei sarcini pot fi enumerate în mod secvenţial.

În coloana a doua se indică natura sarcinii, referindu-ne la marile categorii în principiu ireconciliabile, dacă se doreşte o separare clară; se indică aşadar dacă este vorba de:

- o simplă sarcină de executare,
- sau de autorizare,
- sau de înregistrare contabilă,
- sau financiară,
- sau de control (verificare).

Următoarele coloane ale grilei sunt destinate indicării persoanelor vizate.

2 – Modalitatea de utilizare

Pentru fiecare sarcină şi începând cu prima, auditorul va căuta să afle cine a efectuat-o. De fiecare dată când întâlneşte o persoană nouă, îi notează numele în capătul coloanei şi bifează sarcina respectivă: a completa o grilă însemnă deci identificare şi bifare. Este prevăzută şi o ultimă coloană pentru sarcinile neîndeplinite.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

■ Exemplu elementar

Într-o IMM procedura de plată a facturilor furnizorilor cuprinde 10 operațiuni:

1. *recepția la serviciul curier,*
2. *transcrierea facturilor primite,*
3. *compararea facturi / bonuri de comandă,*
4. *compararea facturi / bonuri de recepție,*
5. *verificarea facturii,*
6. *contabilizarea,*
7. *ordinul de plată*
8. *întocmirea ceculuí,*
9. *semnarea ceculuí,*
10. *trimiterea ceculuí.*

Informațiile culese de auditor îi permit să completeze grila de mai jos:

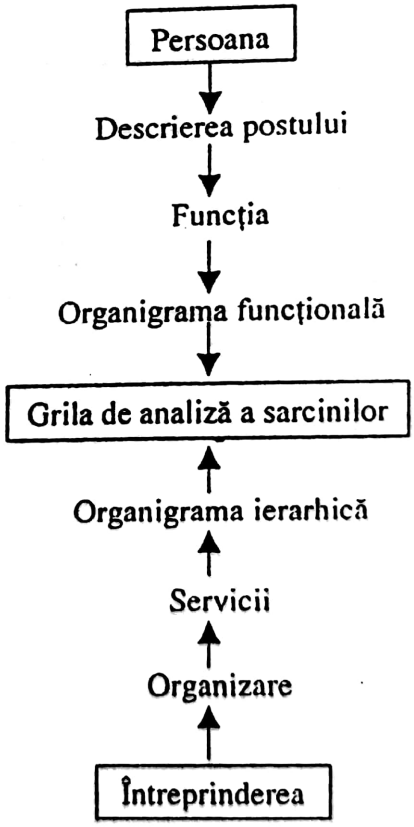
Sarcini		Resp. curier X	Resp. achiziții Y	Contabil A	Gestionar B	Împuternicit C		Neîndeplinită
1.- Recepție	Ex	X						
2.- Transcriere	Ex							X
3.- Compararea Fact / BC	C		X					
4.- Compararea Fact / BR	C		X					
5.- Verificarea facturii	C		X					
6.- Contabilizare	ÎN			X				
7.- Ordinul de plată	A				X			
8.- Întocmirea ecului	FN			X				
9.- Semnarea ecului	A					X		
10.- Trimiterea ecului	Ex			X				

Simpla citire a acestei grile elementare permite identificarea următoarelor puncte slabe:

1. *facturile nu sunt transcrise într-un registru la sosire,*
2. *responsabilul cu achiziţiile – care a făcut comanda – îndeplineşte sarcini de verificare/control care ţin în mod normal de contabilitate.*
3. *cecul n-ar trebui să fie întocmit de către contabil, ci de către casier.*

Acest exemplu elementar arată clar:

- că este foarte uşor să descifrezi o grilă de analiză a sarcinilor, chiar dacă ar fi mult mai complexă decât exemplul ales,
- că nu pot fi trase concluzii decât în cazul în care capetele de coloană indică în mod clar numele persoanelor, şi nu ale titulaturii serviciului.



Concepută astfel, grila de analiză a sarcinilor este folosită şi de organizatori pentru a măsura munca fiecăruia. Ea este, de fapt, adevăratul punct de

Scanned with OKEN Scanner

convergență între individ și întreprindere, între analiza postului primului și organizarea celei de-a doua, așa cum arată schema de mai sus.

E – DIAGRAMA DE CIRCULAȚIE

Dacă grila de analiză a sarcinilor este statică, diagrama de circulație este dinamică: una este fotografia, cealaltă filmul. Diagrama de circulație, denumită și *flow chart*, ne permite să reprezentăm circulația documentelor între diversele funcții și centre de responsabilitate, să precizăm originea și destinația lor și, deci, să oferim o imagine completă a itinerarului informațiilor și a suportului lor. Această metodă de schematizare înlocuiește o lungă descriere și avantajele sale sunt mult mai numeroase decât dezavantajele.

1 – Avantaje și dezavantaje

1.1 – Avantaje

- Este un document figurativ, deci ușor de citit și de înțeles. Fiecare operațiune este materializată printr-un simbol diferit: crearea unui document, duplicare, comparare, arhivare...; circulația documentelor este indicată prin săgeți care traversează entitățile respective.

  În Auditul Intern nu este deloc nevoie să utilizăm numeroase simboluri: este suficient să folosim câteva simboluri a căror semnificație să o cunoaștem foarte bine. O diagramă de circulație bine întocmită permite astfel să putem cunoaște repede o procedură sau un proces.

- Este un document logic ce ne face să ne punem niște întrebări-tip în legătură cu fiecare document:
  - câte exemplare?
  - cine le trimite?
  - unde sosesc?
  - ce se face cu ele?

  Operațiunile sunt evidențiate în ordine secvențială, de unde:

- Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe: problemele de control sunt clar identificate, iar relațiile între servicii sunt puse în lumină. Schematizarea va scoate în evidență anomaliile: document neutilizat, lipsa controlului sau control insuficient, prelucrare redundantă etc.
- Riscurile de omisiune sunt reduse la minimum: un document, un exemplar nu poate fi uitat deoarece diagrama ne permite să îi "găsim urma".

Scanned with OKEN Scanner

- Diagrama de circulaţie este şi ea un instrument de autocontrol în sensul că ne permite să ne asigurăm că am înţeles bine explicaţiile oferite. Este şi un mijloc de validare a informaţiilor obţinute din alte surse.
- În fine, şi acesta nu este cel mai mic dintre avantaje, diagrama de circulaţie reprezintă o stimulare a imaginaţiei în sensul că ea permite auditorului avizat să-şi imagineze soluţii mai bune, circuite mai eficiente, controale mai simple sau mai complete. Diagrama de circulaţie este aşadar un instrument de asistenţă, util pentru formularea recomandărilor de îmbunătăţire.

În ciuda tuturor acestor avantaje, diagrama de circulaţie nu este folosită atât cât ar trebui de către auditorii interni. Asta înseamnă că prezintă unele dezavantaje ce nu pot fi neglijate.

1.2 – Dezavantaje

- Cel mai mare dezavantaj este faptul că este o tehnică dificilă şi că trebuie practicată des pentru a o stăpâni bine. Utilizarea diagramei de circulaţie necesită pregătire şi practică: auditorii care o practică puţin deoarece o consideră dificilă, nu vor dobândi niciodată priceperea de a o utiliza şi o vor practica din ce în ce mai puţin. L.B. SAWYER spunea chiar că utilizarea organigramei (flow-chart) este o "artă", ceea ce nu este greşit deoarece este nevoie de intuiţie şi de un anumit simţ estetic în prezentare pentru ca documentul să poată fi citit cu uşurinţă.

  Aceste dificultăţi se reduc datorită apariţiei pe piaţă a programului informatic pentru desenarea organigramelor (flow chart) care permite obţinerea unor documente cu desene perfecte şi care oferă toate combinaţiile posibile de mărire sau micşorare. Dar nu trebuie să ne închipuim că utilizarea acestuia devine mai uşoară: pentru o utilizare rapidă şi eficientă este nevoie ca programul să fie utilizat des. Şi aici, trebuie să ne obişnuim cu ideea că va trebui să repetăm mult până să ajungem să stăpânim subiectul.

- Mai menţionăm printre dezavantajele diagramei de circulaţie faptul că, deoarece nu este capabilă să redea totul cu ajutorul simbolurilor, documentul are adeseori nevoie de redactarea unor note suplimentare care îl complică şi care contrazic principiul figurativ. Un desenator bun de flow-chart va şti totuşi să reducă aceste note la strictul necesar.

Scanned with OKEN Scanner

2 – Aplicarea

Tehnica diagramei de circulaţie va fi utilizată cel mai adesea pentru a testa aplicarea unei proceduri. Aşadar, va reprezenta, pentru început, un audit de conformitate, deci un mijloc precis şi eficient de a se asigura printr-o ***sinteză*** rapidă că procedura examinată este corectă (sau să identifice punctele pentru care analiza nu este corectă). Dar, în acelaşi timp, reprezintă şi un audit de eficienţă, deoarece diagrama este în acelaşi timp şi un instrument de ***analiză*** care va permite identificarea punctelor slabe ale aplicării procedurii testate. Şi aceste puncte slabe vor apărea cu atât mai clar cu cât auditorul va fi avut grijă să noteze pe diagramă punctele speciale în care sunt – sau ar trebui să fie – aplicate dispozitivele specifice de control intern.

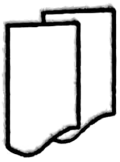
Dar pentru ca documentul să-şi joace bine rolul, trebuie să se respecte un anumit număr de reguli.

- Auditorul, după ce a ales simbolurile pe care le va folosi, adoptă o abordare secvenţială a procesului. Fiecare apariţie a documentului, fiecare apariţie a serviciului va da naştere unui simbol şi unei coloane identificate.
- Informaţiile strânse pentru desenarea diagramei provin din toate sursele posibile: documentaţia, naraţiunea, interviurile, organigramele etc. trebuie să fie validate cât mai repede posibil.
- În executarea diagramei, auditorul îşi ia o serie de măsuri de precauţie:
  - să evite detaliile excesive care riscă să genereze o diagramă prea complexă sau confuzii,
  - să se asigure că fiecare document are un scop final,
  - să evite diagonalele: să nu deseneze decât linii de circulaţie orizontale sau verticale,
  - să limiteze la minimum notele suplimentare care trebuie să rămână o excepţie,
- Exactitatea şi integralitatea organigramei (flow-chart) sunt validate prin discuţii cu cei auditaţi. Putem de asemenea să efectuăm o validare utilizând pista de audit (şi invers).
- Simbolurile utilizate pot fi extrem de diferite: informaticienii, analiştii, organizatorii utilizează aceleaşi simboluri; însă, în general, auditorul nu are nevoie de o asemenea varietate.

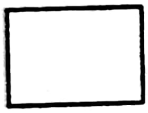
Scanned with OKEN Scanner

SIMBOLURI UZUALE

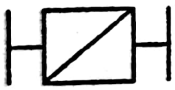
Simbol de circulație

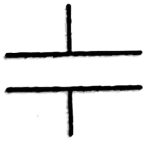

Document (aici în 2 exemplare)

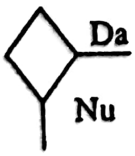
Operare manuală


Prelucrare informatizată

Arhivare definitivă


Comparare între două documente


Arhivare provizorie



Procedură alternativă

Punctul final al unei diagrame

Scanned with OKEN Scanner

INSTRUMENTELE DE DESCRIERE

Pe lângă diagrama de circulație "orizontală" descrisă mai sus și care este cel mai des folosită de către Auditorii Interni, mai găsim:

- Diagrama "verticală" în care procedura este reprezentată pe o singură coloană, diversele servicii succedându-se pe verticală. Se adaugă o coloană pentru descrierea narativă a operațiunilor. Pe lângă faptul că această metodă nu are cele mai bune calități de expunere vizuală, deoarece se extinde pe mai multe pagini, ea prezintă și dezavantajul că necesită adesea note explicative destul de lungi.
- Detalierea: procedeu care constă în a lua un anumit element a diagramei și a-l detalia într-o nouă diagramă. Evităm astfel supraîncărcarea diagramei generale, rezervându-ne posibilitatea de a merge de la general la particular. Această tehnică este tot mai utilizată împreună cu programe informatice de flow-chart care permit sistematizarea procedeului.

■ Exemplu elementar

Procedura utilizată pentru luarea deciziei de investiție (cumpărare).
Auditorul strânge următoarele informații:

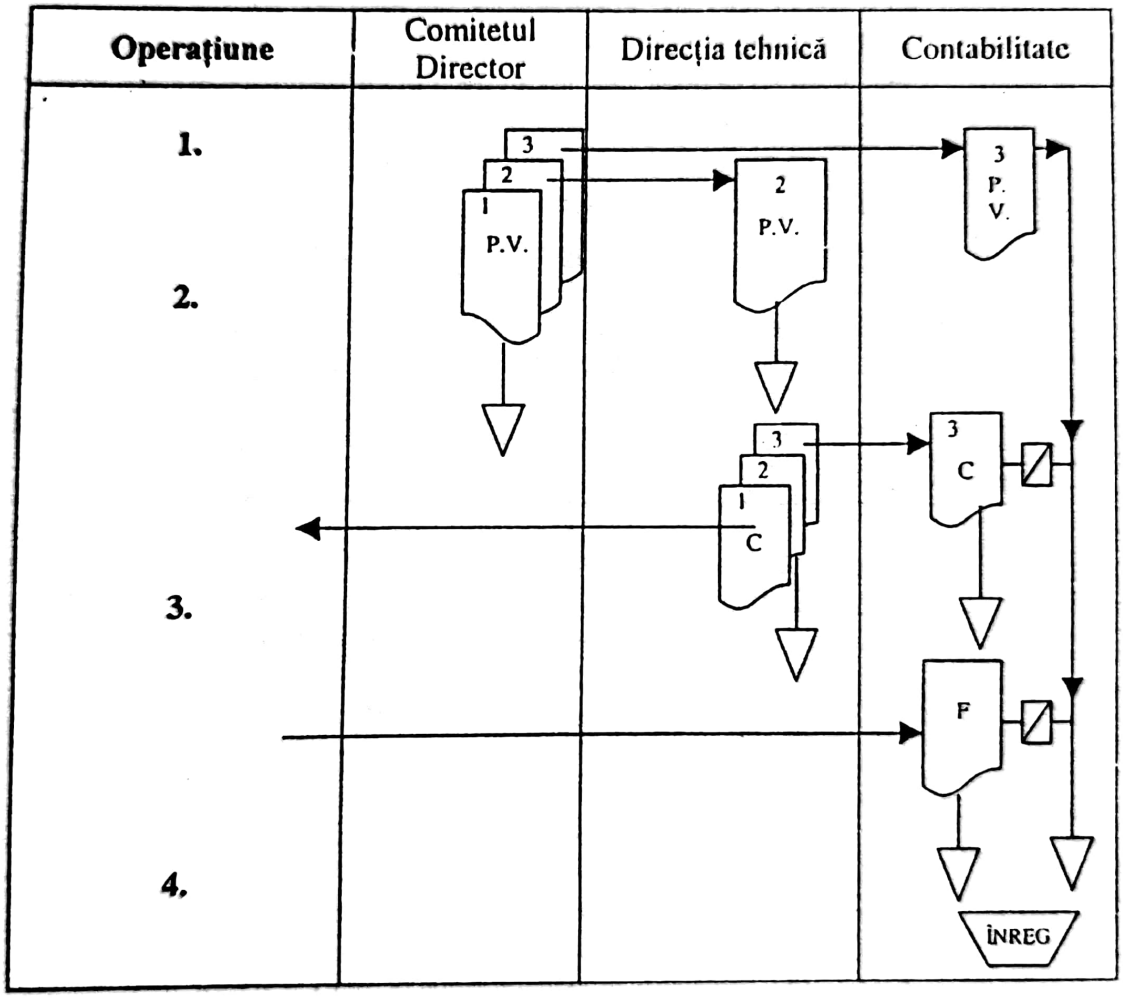
1. *deciziile de investiție sunt luate de Comitetul Director. Fiecare decizie este transcrisă într-un document în trei exemplare.*
2. *un exemplar este trimis direcției tehnice care răspunde de operațiune, un altul este trimis la contabilitate, care răspunde de controalele pentru facturare.*
3. *Direcția tehnică face comanda și trimite un exemplar la contabilitate.*
4. *după primirea facturii, contabilitatea face controalele și înregistrările necesare.*

Aceste patru operațiuni simple (operațiunile de plată au fost lăsate deoparte) se reprezintă pe trei coloane, cu ajutorul a numai cinci simboluri:

- *diagrama de circulație astfel obținută poate fi citită de toată lumea,*
- *indică foarte precis ceea ce se realizează și cum,*
- *permite o comparație fără dificultăți între prezentarea verbală și realitate,*
- *scoate în evidență eventualele disfuncții și insuficiențe (aici lipsa contabilizării angajamentelor de cheltuieli).*

Scanned with OKEN Scanner

Unii organizatori şi unele servicii de audit utilizează o versiune diferită şi mai simplă a diagramei de circulaţie. Este vorba de o reprezentare care nu-şi propune să descrie circulaţia documentelor, ci numai fluxul tranzacţiilor. Se obţine astfel o reprezentare mult mai simplă, care permite formarea unei imagini generale a tranzacţiilor. Această metodă, deosebit de bogată şi de utilă, urmăreşte mai degrabă sinteza decât analiza şi, deci, mai degrabă explicarea şi descrierea, decât detectarea. Ea permitea adesea un demers în două etape: mai întâi înţelegerea fluxului tranzacţiilor, apoi descrierea analitică prin analiză tradiţională.



3 – Alte diagrame

Din gama de programe informatice de desenare, auditorul intern utilizează multe alte diagrame, asupra cărora nu vom insista deoarece nu sunt specifice auditului intern. Să menţionăm câteva, mai importante:

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

- Sistemul S.C.O.M. (Serviciul Central de Organizare şi Metodă) care este o sinteză a diagramei de circulaţie şi a grilei de analiză a sarcinilor. Este un document în trei părţi:

  - în centru găsim descrierea secvenţială a operaţiunilor,
  - la stânga: indicarea persoanei care efectuează aceste operaţiuni, adică grila de analiză a sarcinilor,
  - la dreapta: identificarea documentelor create şi circulaţia la fiecare etapă: adică diagrama de circulaţie.

Dar leneşul mai mult aleargă, şi cine vrea să simplifice mai degrabă complică.

- Planificarea GANTT, programul PERT care permit măsurarea timpilor şi definirea direcţiilor critice.
- În fine, mai putem adăuga aici gama nesfârşită a graficelor în cerc şi a altor grafice atât de des folosite.

F – PISTA DE AUDIT

A fost la origine – şi mai este încă – un instrument de control contabil, care, de aici înainte, va fi aplicat în contabilitatea informatizată. Dispoziţiile reglementare şi profesionale au impus obligativitatea aplicării acestei tehnici. Astfel concepută, ea îi vizează bineînţeles pe auditorii interni. În acelaşi timp, unii auditori interni, urmând exemplul anglo-saxonilor, au utilizat aceeaşi noţiune pentru a denumi un mijloc de investigare generală.

1 – Concepţia reglementară

Este definită de articolul 103 din Legea 89*935 din 29-12-89 privind controlul fiscal al contabilităţilor informatizate. Dispoziţiile acestei legi au fost reluate de mai multe regulamente profesionale, în special de Regulamentul 97-02 al Comitetului de Reglementare bancară.

Toate aceste texte definesc pista de audit ca un ansamblu de proceduri interne permanente care permit:

"reconstituirea elementelor de gestiune în ordine cronologică";

"justificarea fiecărei informaţii pornind de la documentul de sinteză şi până la sursă, printr-un parcurs neîntrerupt şi reciproc";
"înregistrarea elementelor care permit explicarea trecerii de la o decizie la alta şi obţinerea acestei informaţii într-o formă uşor de consultat".

Este vorba aşadar de o întoarcere la originea operaţiunilor care au condus la determinarea rezultatului (parcurs de pistă). Pentru a putea realiza acest parcurs în orice moment, este necesar ca:

- documentele justificative să fie datate şi păstrate în ordine cronologică (ne putem imagina complexitatea secvenţelor de procesare informatică),
- regulile de efectuare a copiilor informatice de rezervă să fie definite,
- fişierele informatice care conţin elementele în cauză să fie uşor de utilizat de auditor.

Astfel concepută, pista de audit apare mai degrabă ca un dispozitiv de control intern, decât ca un instrument la dispoziţia auditorului. Această caracteristică din urmă este susţinută mai mult în concepţia operaţională care se referă la toate activităţile, nu numai la cele de tip exclusiv contabil.

2 – Concepţia operaţională

Concepută ca un mijloc specific de investigare de către auditorii interni, pista de audit sau parcursul de audit este astfel o metodă de testare care se bazează pe un document final sau pe rezultatul unei operaţiuni şi care permite întoarcerea la sursă parcurgând toate etapele intermediare. Aşadar, caracteristicile acestei metode sunt următoarele:

- Nu vizează decât câte o singură operaţiune,
- Porneşte de la documentul sau rezultatul final în vederea întoarcerii la sursă,
- Permite controlul – pentru această operaţiune determinată – tuturor stadiilor intermediare, al tuturor elementelor justificative.
- Permite efectuarea testului tuturor interfeţelor şi, deci, verificarea punctelor specifice de intersecţie pe parcursul operaţiunilor. Cere, dacă este cazul, validarea şi constatarea pe teren.

În Auditul Intern, pista de audit poate fi utilizată în toate funcţiile şi pentru toate operaţiunile, şi iată câteva exemple:

- identificarea retrospectivă a tuturor operaţiunilor legate de vânzarea unui produs,

Scanned with OKEN Scanner

- identificarea retrospectivă a tuturor operaţiunilor legate de cumpărarea unui material,
- identificarea retrospectivă a tuturor operaţiunilor legate de plata unui salariu,
- verificarea logicii unei procesări informatice atunci când datele parcurg secvenţe informatizate. În acest caz, pista de audit prezintă caracteristicile specifice al unui audit informatic,
- identificarea retrospectivă a tuturor operaţiunilor legate de o intervenţie legată de întreţinere unei maşini,
- identificarea retrospectivă a tuturor operaţiunilor legate de fabricarea unui anumit obiect,
- identificarea retrospectivă a tuturor operaţiunilor legate de fabricarea unui ulei de bază pe tot parcursul ciclului de fabricaţie,
- reconstituirea diferitelor etape ale unei recrutări etc.

Este un instrument foarte eficient utilizat pentru a ne asigura că dispoziţiile de control intern au fost aplicate pe tot parcursul procesului şi că şi-au atins scopul.

■ **Exemplu**

Identificarea diferitelor etape ale parcursului de audit pornind de la o înregistrare a debitului la bancă, corespunzând achitării către un furnizor a unei facturi de achiziţionare de produse de economat.

Trebuie să se examineze succesiv următoarele etape:

0. cont în bancă debitat cu suma unui cec.
1. examinarea condiţiilor bancare.
2.procedura de întocmire a documentelor de plată (semnătură – trimiterea cecurilor).
3. procedura de realizare a plăţii (bun de plată, scadenţe).
4. circuitul facturilor pentru autorizare înainte de plata.
5. procedura de contabilizare a facturilor furnizorilor.
6. procedura de recepţie a facturilor (curier).
7. livrarea mărfurilor la solicitant.
8. procedura de recepţie a mărfurilor.
9. aviz de recepţie a comenzilor la furnizori.
10. procedura de trimitere a comenzilor (curier, livrarea exemplarelor).

Scanned with OKEN Scanner

11. procedura de înregistrare a comenzilor.
12. transmiterea comenzii (semnături autorizate, circuitul documentelor, controale).
13. decizia de cumpărare.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 3

UTILIZAREA INSTRUMENTELOR

Am arătat deja cât de necesară dar şi dificilă poate fi uneori alegerea de către auditor a instrumentelor potrivite scopului urmărit. Mai sunt două obstacole de depăşit dacă vrem ca toate aceste tehnici să poată fi utilizate cu maximum de eficacitate, şi anume comunicarea şi curiozitatea.

1 – Comunicarea

Este o problemă adesea evocată în Auditul Intern şi despre care vom mai vorbi cu ocazia prezentării Funcţiei. Dar aici este vorba de comunicare în sensul cel mai restrâns al raportului dintre două persoane. Am putut să observăm într-adevăr că majoritatea instrumentelor pun în scenă două personaje: auditorul şi cel pe care acesta îl va studia, intervieva, chestiona... Utilizarea unui instrument necesită întotdeauna contactul şi relaţia cu celălalt.

Dacă acest contact nu este adecvat, dacă comunicarea se face cu dificultate, dacă se instalează neîncrederea, nici o tehnică din lume nu va avea vreun efect, iar instrumentul nu-şi va îndeplini rolul.

În acest caz vom obţine un interviu incomplet, o organigramă eronată, o observaţie insuficientă sau o diagramă de circulaţie cărora le vor lipsi unele elemente trecute sub tăcere. Colaborarea între cele două părţi este indispensabilă

Scanned with OKEN Scanner

şi toate eforturile auditorului trebuie să se concentreze pentru a o instaura. Însă o bună comunicare nu înseamnă nimic dacă auditorul nu încearcă să afle cât mai multe lucruri.

2 – Curiozitatea

Element la fel de important ca şi cel precedent pentru o bună utilizare a instrumentelor de audit, element care nu se limitează de altfel numai la instrumente şi pe care l-am întâlnit la implementarea metodologiei. Curiozitatea de spirit îmbogăţeşte dialogul la fel de mult ca şi buna comunicare: este esenţială în elaborarea chestionarului de control intern, în analizele foilor FIAP, stimulează întrebările iniţiale şi animă interviul. De asemenea, permite observarea oricărui amănunt din grilele de analiză a sarcinilor şi din diagramele de circulaţie, face posibilă monitorizarea de la un capăt la altul al pistei de audit fără a pierde firul conductor şi explorând în detaliu fiecare etapă a operaţiunilor. Această capacitate de investigare, această curiozitate mereu trează, acest scepticism uşor care stimulează cercetarea reprezintă una din cheile succesului în utilizarea instrumentelor şi mijloacelor aflate la dispoziţia auditorului.

Comunicarea şi curiozitatea se dezvoltă cu atât mai uşor cu cât organizarea serviciului este concepută mai eficient.

Scanned with OKEN Scanner

Partea a cincea

MODUL DE ORGANIZARE

Scanned with OKEN Scanner

Partea a cincea

MODUL DE ORGANIZARE

CAPITOLUL 1 – ORGANIZAREA SERVICIULUI

A. – Diferitele structuri posibile
B. – Auditorii
C. – Secretariatul

CAPITOLUL 2 – ORGANIZAREA MUNCII

A. – Carta de audit
B. – Planul de audit intern
C. – Manualul de audit intern
D. – Dosarele de audit şi documentele de lucru
E. – Documentaţia şi alte mijloace

CAPITOLUL 3 – EFICACITATEA SERVICIULUI

A. – Condiţiile şi provocările unei bune eficacităţi
B. – Aplicarea Normei 1300
C. – Instrumentele de măsură

CAPITOLUL 4 – COMITETELE DE AUDIT ŞI GUVERNAREA INTREPRINDERII

A. – Comitetele de audit
B. – Întrebările
C. – Comitetul de control intern

Scanned with OKEN Scanner

Organizarea Auditului Intern nu presupune doar organizarea serviciului de Audit Intern, ci şi organizarea muncii şi gestionarea competenţelor. De altfel, se poate ca serviciul să nici nu existe: profesorul ROUGIER a arătat foarte bine[1] că Funcţia de Audit poate să nu fie închisă într-o structură, ci să se exercite, într-o manieră universală, fără o organizare specifică. Un astfel de scenariu, perfect imaginabil în planul ideilor, însă destul de teoretic în ceea ce priveşte realizarea sa, chiar dacă este realizabil în unele cazuri precise (*cf.* Partea a treia – Capitolul 6), nu trebuie să ne facă să uităm faptul că dezvoltarea funcţiei s-a realizat prin extinderea structurilor de audit şi graţie lor. În schimb, putem să ne imaginăm că, ulterior, această extindere a Funcţiei dincolo de structurile sale proprii reprezintă o ocazie pentru noi dezvoltări. Tocmai acest lucru a fost evidenţiat în abordarea self-audit-ului şi al auto-evaluării.

[1] "Care auditori pentru care audituri ?". Comunicarea lui A. ROUGIER, Director al DESS de Audit Intern al IAE din Aix-en-Provence cu ocazia celei de-a 20-a aniversări a IFACI – 3 iunie 1985.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 1

ORGANIZAREA SERVICIULUI

Atunci când există un serviciu de Audit Intern, acesta este introdus în organizație și poate adopta mai multe structuri posibile. Alegerea se va face în mod evident în funcție de cultura organizației deoarece auditul intern nu este decât reflectarea acesteia.

A – DIFERITELE STRUCTURI POSIBILE

Acestea au variat mult de-a lungul timpului, în special în ceea ce privește poziționarea față de ierarhia organizației, care exprimă "mai puțin o problemă de independență decât o problemă de nivel de preocupare"[1]. Examinarea diferitelor faze succesive ale acestei poziționări exprimă perfect această idee:

- Subordonarea fata de Contabilul Șef: este o situație care practic a dispărut dar care se regăsea încă, în unele locuri, în anii 60 și 70. Aceasta reflecta vechea confuzie între Auditul Intern și Auditul Extern precum și faptul că preocuparea dominantă era cea de controlare și certificare contabilă.
- Subordonarea față de Direcția financiară: această a doua etapă a evoluției se regăsește încă în mod frecvent în practică. Se regăsește fie atunci când Auditul Intern și-a definit în mod clar obiectivele sale specifice dar se exercită încă într-un domeniu de aplicare limitat la domeniul financiar, fie atunci când această subordonare subzistă din motive istorice, Funcția exercitându-se totuși într-o manieră universală.

[1] Profesor A. ROUGIER, Comunicarea din data de 3 iunie 1985

- Subordonare faţă de Direcţia Generală: traducând caracterul universal al preocupărilor auditorilor şi al Funcţiei în organizaţie, aceasta situaţie este aceea către care tind toate serviciile de Audit Intern care n-au ajuns încă la acest stadiu de generalizare. Fără îndoiala că această situaţie se va generaliza rapid, iar recentele anchete confirmă acest lucru. Însă se poate merge şi mai departe.
- Subordonare faţă de Comitetul de Audit:

Această subordonare este mult practicată în grupurile anglo-saxone care susţin că aceasta este cea mai bună modalitate de a garanta independenţa Funcţiei. Când Funcţia se exercită în domeniul operaţional, această afirmaţie nu este evidentă. Vom vedea în capitolul 4 inconvenientele unei astfel de formule.

Situaţiile întâlnite sunt deci eterogene iar alegerea se face în funcţie de un anumit număr de criterii, depinzând în mare măsură de dimensiunea organizaţiei.

1 - Criteriile de organizare

Acestea sunt în număr de două: dimensiunea organizaţiei şi alegerea unui Audit centralizat sau a unui Audit descentralizat.

1.1 – Dimensiunea organizaţiei

Este evident faptul că Auditul Intern al unei IMM nu este organizat în acelaşi mod ca şi Auditul Intern al unui Mare Grup Internaţional, şi din această cauză acesta nu are aceeaşi dimensiune: de la 1 la 3 persoane în primul caz, de la 20 la 100 în cel de-al doilea caz. Importanţa acestei dimensiuni variabile din cadrul celei de-a doua ipoteze duce la subdivizarea ei în două părţi: marile companii naţionale şi marile grupuri internaţionale.

Structurile vor fi de asemenea afectate de un al doilea criteriu în cazul special al marilor întreprinderi şi al marilor grupuri.

1.2 – Auditul centralizat sau auditul descentralizat

Aici este vorba de o alegere a modalităţii de organizare, ceea ce înseamnă în termeni simpli că în primul caz toţi auditorii interni din cadrul aceleaşi echipe sunt grupaţi la sediul social şi că, în cel de-al doilea caz, se constituie tot atâtea echipe de audit intern câte unităţi autonome de o anume importanţă există.

Scanned with OKEN Scanner

Însă realitatea este mai complexă în funcţie de măsura în care expresia "centralizare" sau "descentralizare" este utilizată pe plan naţional şi internaţional. O Mare întreprindere Naţională poate adopta un audit descentralizat dacă fiecare dintre filialele sale de o anumită importanţă dispune de o echipă de audit intern, integrată în structura filialei şi dacă la sediul social există un serviciu central. Dar un Mare Grup Internaţional poate, de asemenea, să adopte un audit descentralizat dacă există o echipă de auditori la sediul grupului şi servicii de audit intern în fiecare ţară, fiecare fiind ataşat structurii naţionale; şi aceasta, chiar dacă în interiorul fiecărei ţări structura rămâne centralizată.

În această situaţie, putem întâlni, evident, o descentralizare la două niveluri, dacă echipa "naţională" este împărţită în entităţi independente în cadrul filialelor ţării. Însă, în ambele cazuri, criteriul absolut al descentralizării este existenţa unui serviciu central de Audit Intern ale cărui funcţii le vom vedea ulterior. În lipsa unui astfel de serviciu, nu este vorba de un audit descentralizat ci de echipe de audit autonome şi independente, şi fiecare dintre ele "centralizată" în cadrul întreprinderii sale. Este în mod cert una dintre formulele mai puţin bune.

Avantajele şi inconvenientele sunt uşor de exprimat: auditul centralizat prezintă în sine coerenţă în acţiune şi în obiective, echipe mai bine pregătite, mai sudate, deci mai eficace. În schimb, auditul descentralizat poate profita de faptul că se află mai aproape de teren, că este mai în măsură să-i analizeze punctele forte şi punctele slabe, că îi poate asista mai concret pe responsabili deoarece este mai bine integrat şi mai aproape de preocupările lor. Inconvenientele acestei ultime formule, în planul coerenţei globale şi al pregătirii auditorilor, sunt mai mult sau mai puţin atenuate în funcţie de importanţa şi eficacitatea serviciului central.

De aceea, majoritatea Marilor întreprinderi care implementează într-o ţară o funcţie de Audit Intern, încep adesea printr-o formulă "descentralizată": ea permite o mai bună cunoaştere a situaţiei din teren, o mai bună integrare a responsabililor în operaţiune, şi deci acţionarea cu mai multă adaptabilitate şi eficacitate. După câţiva ani, atunci când funcţia este bine implementată şi când se resimte din ce în ce mai mult nevoia de a stopa devierile şi de a uniformiza pregătirile profesionale, se adoptă o structură centralizată. Ancheta din 1999 evidenţiază faptul că 84% din serviciile de audit intern sunt centralizate.

În ceea ce priveşte marile grupuri internaţionale, acestea adoptă întotdeauna din necesitate formula descentralizată la nivel mondial.

Scanned with OKEN Scanner

2 – Marile Grupuri

2.1 – Auditul centralizat

Organizaţiile pot adopta două formule care corespund celor două concepţii diferite de organizare a Auditului Intern.

a – Prima formulă
(*cf.* organigrama de pe următoarea pagină)

Este o formulă în cadrul căreia echipa de Audit Intern – în general "Direcţia" la acest nivel de organizare – este împărţită în "misiuni" (sau servicii), având un responsabil la conducerea fiecăreia dintre aceste secţii: şeful misiunii. Fiecare dintre aceste misiuni regrupează auditorii care au aceeaşi pregătire şi care trebuie să-şi exercite activităţile într-un sector specific. În general, putem distinge:

- o misiune ce regrupează auditorii care au o cultură ştiinţifică şi care practică audituri într-un mediu industrial sau tehnic;
- o misiune ce regrupează auditorii care au o cultură comercială şi care practică audituri de marketing, vânzări şi logistică;
- o misiune ce regrupează auditorii care au o cultură financiară şi care practică audituri contabile şi de gestiune;
- o misiune ce regrupează auditorii care au o cultură informatică şi care practică audituri informatice aprofundate, etc.

Deci, în total, numărul de misiuni este egal cu cel al diferitelor culturi care există în cadrul întreprinderii.

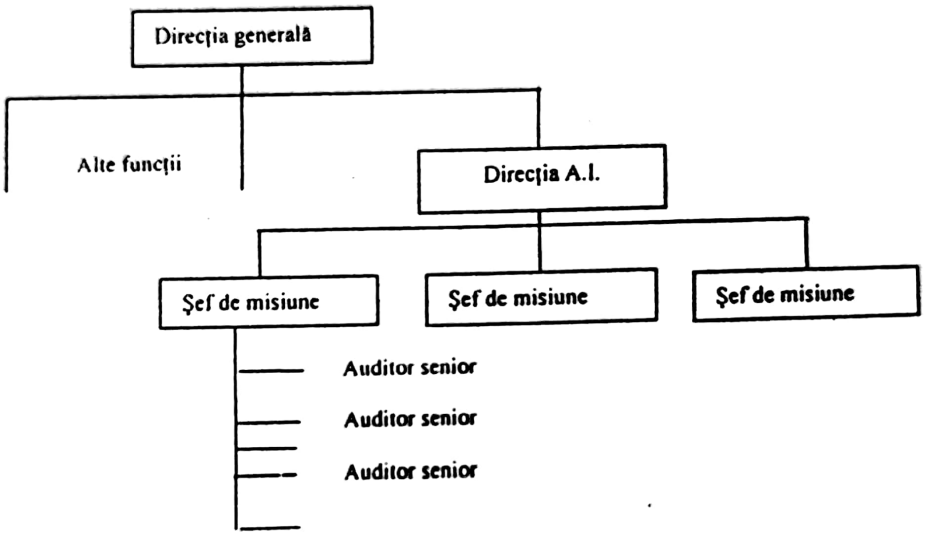
Interesul pentru o asemenea structură este evident: aceasta facilitează integrarea de specialişti în cadrul serviciului de audit intern, atunci când importanţa întreprinderii o justifică. În consecinţă, această organizare permite extinderea domeniului de aplicare a auditului intern la toate Funcţiile întreprinderii. În fine, şi nu este unul din avantajele cele mai nesemnificative ale acestei formule, ea permite ca fiecare responsabil să aibă mereu acelaşi interlocutor: şeful de misiune al echipei ce corespunde activităţii sale. Astfel, Directorii de uzină, Directorul departamentului de Informatică, Directorul comercial dialoghează mereu cu acelaşi şef de misiune, care este pentru ei reprezentantul şi imaginea însăşi a Auditului Intern. Iar dialogul este cu atât mai uşor cu cât fiind de aceeaşi cultură, toţi vorbesc aceeaşi limbă. Putem

Scanned with OKEN Scanner

adăuga faptul că vorbind aceeaşi limbă, ei sunt mult mai uşor acceptaţi în cadrul serviciilor.

Structura unei organizaţii mari (centralizată)

Prima formulă



Dar această **cultură de specializare** din cadrul Auditului Intern prezintă unele inconveniente:

- prejudiciază unitatea serviciului, iar responsabilul auditului trebuie să se preocupe în mod special de stimularea schimburilor de experienţă între misiuni şi să evite dezvoltarea caracteristicilor specifice. Schimburile între misiuni devin cu atât mai necesare şi mai indispensabile cu cât ele nu se realizează întotdeauna într-o manieră spontană;
- face ca recrutarea auditorilor să fie mai dificilă: dat fiind că profilurile sunt mai specializate, fiecare plecare ar trebui compensată printr-o sosire având acelaşi profil;
- solicită schimburi de competenţe de la o misiune la alta: atunci când misiunea "de audit industrial" trebuie să abordeze, de exemplu, probleme de natură informatică sau contabilă, aceasta apelează la auditorii misiunilor vecine care vin în ajutor. Rezultă astfel o gestionare mai complexă şi mai delicată a personalului şi a planificării muncii.

Scanned with OKEN Scanner

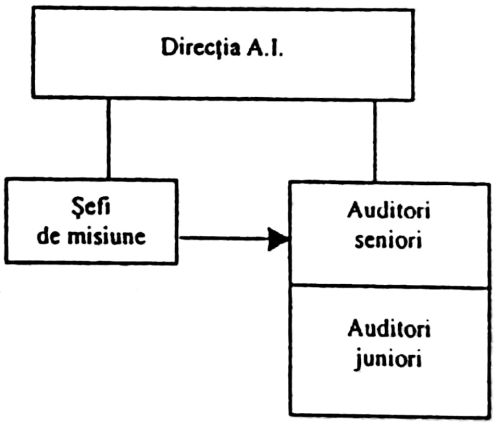
Aceste inconveniente sunt atenuate în cea de-a doua formulă.

b – A doua formulă
(cf. organigrama de mai jos)

Corespunde unei culturi polivalente a Auditului Intern, acesta este motivul pentru care o întâlnim mai cu seamă în companiile monoculturale, spre deosebire de cele în cadrul cărora s-au dezvoltat culturi foarte diferenţiate şi care adoptă cu predilecţie formula precedentă. În această organizaţie nu se găsesc misiuni predeterminate iar şefii de misiune nu au în propria răspundere un efectiv exact şi permanent de auditori. Auditorii, seniori sau juniori, sunt reuniţi într-un ansamblu cel mai adesea ataşat direct responsabilului Auditului Intern. Cu ocazia fiecărei misiuni, echipa se formează în funcţie de disponibilităţile şi de capacităţile fiecăruia, ţinând cont de obiectivele ce trebuie atinse.

Structura unei organizaţii mari (centralizate – urmare)

A doua formulă



În cadrul unei structuri de acest fel, întâlnim mai mulţi auditori "generalişti" decât în formula precedentă. *A contrario*, Auditul Intern apelează mai des la specialiştii externi atunci când trebuie să administreze misiuni care necesită cunoştinţe specifice de un nivel destul de înalt. De fapt, această structură nu favorizează extinderea domeniului de aplicare a auditului intern, ea face ca dialogul cu funcţiile tehnice şi specializate să fie mai dificil. În schimb, aceasta permite o funcţionare mai integrată şi deci mai armonioasă a echipei de audit, ea facilitează progresele metodologice şi îmbogăţeşte demersul auditorilor prin schimburi de experienţe mai diverse şi mai variate. În fine, o astfel de formulă uşurează administrarea internă a personalului din cadrul serviciului.

Scanned with OKEN Scanner

În această formulă, se vor pune întrebări referitoare la calitatea echipei misiunii[1]: reunirea competenţelor necesare, stimularea talentelor, adaptarea psihologiilor. Toată această alchimie necesită pricepere şi o bună cunoaştere a oamenilor: cei din cadrul auditului intern şi ceilalţi. Nu este nevoie să insistăm pentru a înţelege că o îmbinare greşită poate avea efecte catastrofale. Dar acest tip de organizare are meritul de a permite estimările adecvate care vor duce la reuşită.

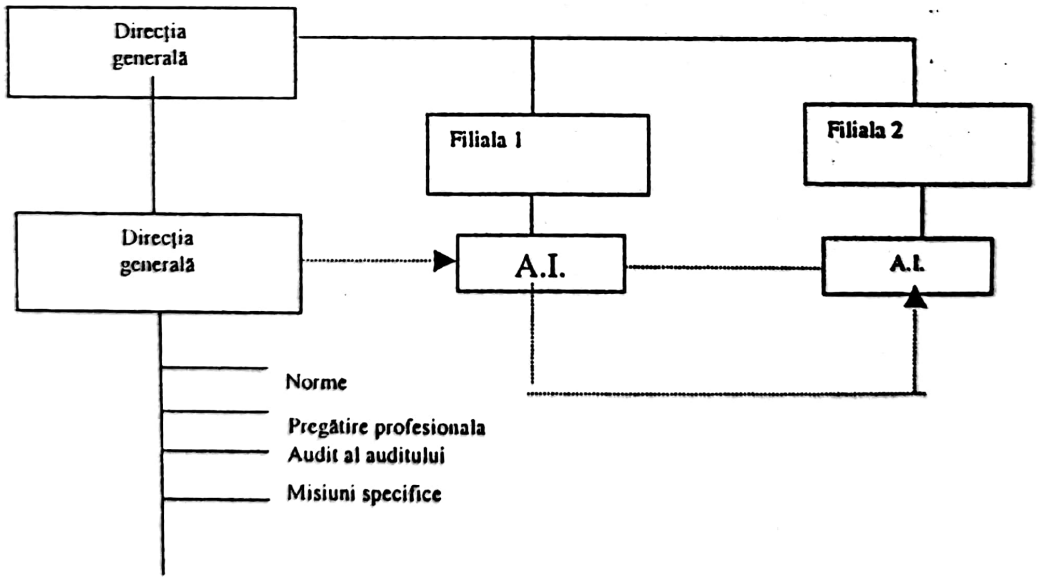
Această dublă posibilitate se regăseşte de altfel în organizarea "descentralizată" a serviciilor de audit intern, deşi descentralizarea presupune adesea mici echipe care nu sunt atât de importante încât să justifice crearea misiunilor permanente.

2.2. - ***Auditul descentralizat***

(*cf.* Organigrama de mai jos)

Fie că este la nivel naţional sau internaţional, auditul descentralizat implică existenţa unui serviciu central de Audit Intern căruia îi sunt afectate în mod tradiţional patru misiuni precise:

Structura unei organizaţii mare (descentralizată)



[1] Olivier LEMANT – *La direction d'un service d'audit interne* – I.F.A.C.I.

Scanned with OKEN Scanner

► Prima misiune: definirea normelor

Este serviciul central ce se află în responsabilitatea Directorului Auditului Intern care va defini normele de lucru care se impun Comunităţii auditorilor: organizarea dosarelor, structura rapoartelor, frecvenţa auditurilor, metodologia, planul de audit, etc. Acest ansamblu normativ trebuie să fie acelaşi pentru toţi pentru a asigura o calitate a muncii de aceeaşi natură şi de acelaşi nivel. Carta de audit şi manualul de audit prezintă esenţa acestui ansamblu. Astfel, serviciul central de Audit Intern permite să se procedeze în aşa fel încât toate echipele descentralizate să muncească având obiective identice şi o singură metodologie.

► A doua misiune: Definirea politicii şi mijloacelor de Pregătire Profesională

Din acelaşi motive de omogenitate şi eficacitate, serviciul central este acela care precizează nivelul de pregătire profesională necesar pentru toţi auditorii, în scopul de a se evita să existe într-un loc echipe cu nivel înalt de calificare iar în altul echipe cu un nivel de calificare scăzut.

Pentru a atinge acest scop, serviciul central va defini mijloacele prin care se va realiza această pregătire profesională: profilul solicitat al candidaţilor auditori, recomandarea efectuării de seminarii, cicluri de pregătire, etc.; în anumite grupuri mari se va ajunge chiar la organizarea pregătirilor profesionale pentru fiecare persoană în parte.
După cum se poate observa, toate acestea respectă regulile preconizate de Normele Profesionale şi în special aplicarea Normei 1210 în care se precizează următoarele:

- pregătirea auditorilor interni trebuie să fie la un nivel compatibil cu auditurile care trebuie să fie efectuate,
- toţi membrii serviciului trebuie să posede cunoştinţele, aptitudinile şi competenţele necesare.

► A treia misiune: Auditul Auditului

Serviciile centrale ale Auditului Intern sunt acelea care vor audita serviciile de audit descentralizate şi care se vor asigura prin aceasta:

- că normele prescrise sunt bine respectate,
- că pregătirea şi nivelul profesional al auditorilor sunt acelea definite de organizaţie,

Scanned with OKEN Scanner

- că funcţia de audit intern este acceptată de către unitatea descentralizată şi că ea lucrează în cadrul acesteia cu eficacitate.

În urma acestor misiuni de audit al auditului ("Audit Review" spun Anglo-saxonii), misiunea serviciului central produce un Raport destinat Responsabilului unităţii descentralizate şi care cuprinde Recomandările necesare pentru un mai bun control asupra operaţiunilor şi o mai mare eficacitate a Funcţiei; deci, o apreciere asupra Controalelor interne ale serviciului de audit descentralizat, tratat aici conform legii comune a Auditului. Această funcţie specială va fi evocată în capitolul 2.

► **Cea de-a patra misiune: Realizarea de misiuni specifice**

Alături de cele trei roluri precedente care reprezintă activităţi funcţionale, serviciul central de Audit Intern va mai avea de realizat audituri interne, însă în ocazii foarte precise. Este cazul misiunilor de audit cu caracter general şi specializat - general în ceea ce priveşte domeniul în discuţie dar specializat în ceea ce priveşte subiectul - misiuni cerute de către Conducerea Grupului şi a căror obiect nu este specific unei anumite unităţii descentralizate.

Poate de asemenea să fie vorba de misiuni ce privesc o unitate descentralizată, dar cu caracter extrem de confidenţial sau deosebit de important.

În aceste cazuri speciale, cei care vor realiza auditul sunt auditorii interni "centrali".

Astfel se structurează şi se organizează Auditul Intern în Marile Grupuri; situaţia este mai simplă în întreprinderile medii.

3 - Organizaţiile de mărime medie

Ar trebui mai degrabă să spunem "serviciile de Audit intern de importanţă medie", deoarece există companii importante care sunt dotate doar cu mici servicii de audit intern. Există de asemenea o medie de referinţă: 1 auditor pentru 1000 angajaţi[1] ; însă este o medie aritmetică care acoperă situaţii eterogene. Să reţinem norma conform căreia un serviciu mic nu se regăseşte în marile companii.

Atunci când spunem "serviciu mic" evocăm, de fapt, două structuri posibile: structura elementară şi structura simplă (*cf.* organigramele de mai jos şi pagină

[1] Ancheta IFACI mai sus menţionată.

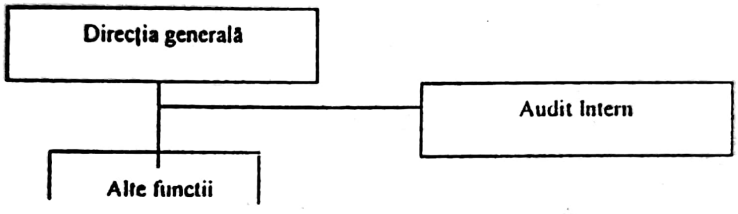
Scanned with OKEN Scanner

următoare). Structura elementară este aceea în cadrul căreia Funcţia nu este exercitată decât de un singur auditor. Nu este un caz excepţional, importanţa întreprinderii nejustificând întotdeauna înfiinţarea unui serviciu. Acest auditor unic, care este preferabil să fie ataşat la cel mai înalt nivel, va fi un fel de om-orchestră al auditului intern.

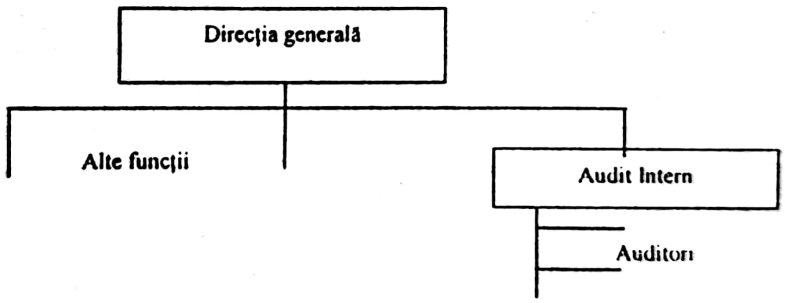
Într-adevăr, chiar si atunci când este exercitată de către o singură persoană, Funcţia de Audit trebuie să fie exercitată în totalitate: tot ceea ce a fost spus şi tot ceea ce va fi spus despre metodologie şi despre organizare se aplică în totalitate.

Structura unei organizaţii de mărime medie

1 – Elementară



2 – Simplă



Însă a fi un auditor intern izolat în cadrul unei întreprinderi nu este o situaţie confortabilă:

- **Polivalenţa necesară nu înlocuieşte niciodată o adăugare de competenţe specializate: ceea ce-l ameninţa pe auditorul intern izolat este imposibilitatea de a aprofunda anumite domenii sau anumite teme specializate, chiar imposibilitatea de a le aborda. E nevoie atunci de asistenţa unor consultanţi externi cu inconvenientele inerente acestui tip de intervenţie (*cf.* Prima Parte), presupunând că întreprinderea este de acord să suporte cheltuielile. Altfel, trebuie să ne decidem a nu exercita Funcţia de Audit decât într-un domeniu de aplicare restrâns.**

Scanned with OKEN Scanner

- Tocmai din acest motiv, audienţa Funcţiei nu este aceeaşi în cadrul întreprinderii şi eficacitatea sa este diminuată. Responsabilul întreprinderii obişnuieşte să considere că Auditul Intern este "incompetent în anumite domenii", acesta nu este tentat să recurgă la el în toate situaţiile, şi nici să-i extindă influenţa asupra altor domenii. Discursul despre universalitatea Controlului intern şi a Auditului Intern se face greu înţeles.
- În fine, nu se recomandă sub nici o formă să fie un singur Auditor Intern deoarece acest lucru face imposibil orice schimb de experienţă. Fiecare misiune nouă, fiecare descoperire neprevăzută îl vor constrânge să raţioneze singur şi să aprecieze singur: în afară de dificultăţile pe care acesta le întâlneşte în cadrul acestui exerciţiu solitar, munca sa nu va putea fi bine valorificată deoarece nu beneficiază de un schimb de opinii... ceea ce nu poate decât să confirme o eventuală apreciere rezervată a Direcţiei Generale.

În faţa acestor dificultăţi, Auditorul Intern izolat nu are decât să recurgă la Institutul Profesional al ţării unde exersează (IFACI): loc de întâlniri, de dialoguri, acest Institut ajută la ruperea izolării şi permite Auditorului Unic să-şi creeze posibilităţi de contacte care sunt tot atâtea ocazii care îl ajută să-şi rezolve problemele.

Structura simplă, şi care reprezintă situaţia majorităţii întreprinderilor franceze, este aceea a unui serviciu mic (mai puţin de 10 persoane) şi deci o singură echipă cu un responsabil. Auditorii ce fac parte din această echipă sunt, prin forţa împrejurărilor, pluridisciplinari şi obişnuiţi să muncească împreună: chiar dacă grupul este mai puţin important, el este foarte sudat şi omogen; el nu cunoaşte fenomenele de izolare a auditorului unic.

Structura fiind definită, este de preferat sa se treacă la organizare, iar acest lucru presupune în primul rând planificarea muncii.

B – AUDITORII

1 – Recrutarea auditorilor

Ancheta din 1999 indică faptul că, în cazul tuturor întreprinderilor, 40% din auditori provin dintr-o recrutare externă şi 60% dintr-o recrutare Internă, acest tip de recrutare predominând în sectorul public şi para-public. Aceste cifre traduc 2 concepţii ale recrutării în auditul intern:

Scanned with OKEN Scanner

- O concepţie "tradiţională" în care se consideră că auditorul intern nu îşi va exercita meseria în mod corespunzător dacă nu cunoaşte cultura întreprinderii sau a organizaţiei. Această concepţie presupune o medie mai mare de vârstă a serviciilor de audit, ea prezentând avantaje şi inconveniente:
  - la capitolul avantaje am menţiona, fără îndoială, o bună cunoaştere a întreprinderii, care atrage după sine autoritatea conferită de această cunoaştere. Auditorii de acest profil pot deveni foarte rapid excelenţi şefi de misiune, ştiind perfect să evite paşii greşiţi şi să meargă direct la ţintă;
  - inconvenientele nu sunt mai puţin evidente: auditarea frecventă a metodelor şi a structurilor poate uneori să slăbească spiritul critic. În plus, în cadrul unei Funcţii atât de noi ca Auditul Intern şi în cadrul căreia evoluţiile sunt atât de rapide încât necesită adaptări constante, auditorul recrutat în intern va avea o capacitate de reacţie mai lentă, unii vor spune "mai înţeleaptă".
  - Totuşi, prin utilizarea în Auditul Intern a specialiştilor de nivel înalt, aceasta abordare se reactualizează.
- Pe lângă această concepţie tradiţională există o concepţie mai inovatoare (cu rezerva observaţiei precedente) care consideră că Auditul Intern trebuie să fie o pepinieră de talente, că fiind vorba de locul privilegiat al întreprinderii unde se pot învăţa maximum de lucruri într-un timp minim, ar fi păcat să nu folosim cadre tinere cu potenţial mare. În plus, ne putem aştepta de la acestea din urmă la o nouă viziune, deci un spirit critic dezvoltat, capacitatea de a fi motorul evoluţiei Funcţiei.

Inconvenientele sunt opusul avantajelor precedente: cunoaşterea incompletă a mediului, paşi greşiţi întotdeauna posibili... această formulă are nevoie cu siguranţă de responsabili competenţi.

Confruntaţi cu această dualitate a avantajelor şi a inconvenientelor, întreprinderile au acţionat în general:

- fie creând echipe mixte cu auditori de origine internă şi cu auditori recrutaţi din exterior,
- fie recrutând auditori din interiorul întreprinderii, la puţin timp după angajare (1 an sau 2) cu scopul de a câştiga pe cele două planuri.

Această atitudine este confirmată de cifrele anchetei din 1999: la întrebarea "politica de gestiune a auditorilor are ca scop:

- stabilirea auditorilor în mod durabil?

Scanned with OKEN Scanner

- formarea profesională a cadrelor de conducere?
  60% au răspuns "formarea profesională a cadrelor de conducere "
  mai puţin de 1/3 au răspuns "stabilirea auditorilor"

  Care este profilul acestor auditori ?

  Care sunt tehnicile utilizate pentru a-i selecţiona ?

1.1. – Profilul auditorilor

Am putea fi tentaţi să scriem că nu există un profil tip al auditorilor interni cu excepţia faptului ca ei trebuie sa aibă bune aptitudini de comunicare şi o solidă cunoaştere a tehnicilor de audit: prima dintre aceste calităţi ţine de temperament, iar cea de-a doua ţine de pregătirea profesională; de unde sfatul sub forma de maximă "alegeţi nişte persoane care comunică bine, restul va veni de la sine". Şi este adevărat că valoarea unei echipe de Audit Intern depinde în mare măsura de diversitatea sa. Totuşi, nu este necesar, şi asta ar fi chiar imposibil, ca în cadrul Auditului Intern să fie reprezentate toate meseriile întreprinderii, serviciul nefiind un microcosmos al Entităţii.

Este ceea ce exprimă Regula 2101, deja amintită:

"Auditul intern trebuie să deţină sau să dobândească în mod colectiv cunoştinţele, priceperea şi celelalte competenţe necesare exercitării responsabilităţilor sale". Pentru auditorii interni, această exigenţă este limitată la exercitarea responsabilităţii lor individuale.

Însă calităţile în comunicare rămân esenţiale, ele fiind subliniate de MPA 1210-1.

Meseria de auditor reprezintă înainte de toate cunoaşterea metodologiei şi practicarea instrumentelor de observarea. Însă în organizaţiile în cadrul cărora coexistă mai multe culturi este necesar ca în cadrul auditului intern să existe reprezentanţi ai acestor culturi diverse[1], nu pentru cunoaşterea meseriilor care o compun, ci pentru a fi în măsură să "dialogheze" cu specialiştii, să le înţeleagă explicaţiile dar şi – n-ar trebui s-o spunem? - ca auditul să fie mai bine acceptat. De aceea, statistica dezvăluie o diversitate covârşitoare a originilor. Conform anchetei din 1999, 71% dintre auditori sunt absolvenţi ai învăţământului superior şi se împart după cum urmează:

---

[1] Extras din "Audit interne - guide du management",Grupul Shell: *"Se obişnuia ca personalul de Audit Intern să provină aproape în majoritate din Funcţia Finanţe. O astfel de regulă nu se mai impune şi nici nu mai este dorită datorita răspândirii activităţilor de audit intern..."*.

Scanned with OKEN Scanner

Şcoli superioare de comerţ:	25%
Şcoli superioare de ingineri:	10%
Universităţi:	36%

Merită să completăm profilul precizând faptul că dintre aceşti auditori, 29% au mai puţin de 30 de ani, în timp ce 28% au mai mult de 45 de ani; prima dintre aceste cifre fiind în continuă creştere, iar a doua cuprinzând în mod obligatoriu Directorii auditului şi Şefii de misiune.

Populaţia feminină este de asemenea şi în mod natural în creştere: 15% în 1987, 22% în 1991, iar în prezent în jur de 30%.

Diversitatea originilor şi a pregătirilor fiind admisă, criteriile de selecţie se vor referi în principal la două elemente:

- capacitatea de a comunica bine, după cum a fost deja spus şi repetat,
- un potenţial crescut pentru a face posibilă, ulterior, fructificarea cunoştinţelor şi priceperii dobândite în cadrul Auditului Intern în posturi de răspundere.

Însă lucrul cel mai delicat este fără nici o îndoială adaptarea alegerii la necesităţile auditului în scopul de a menţine această diversitate necesară a originilor şi a pregătirilor. Pentru a se ajunge la acest rezultat se utilizează mai multe "tehnici".

1.2. – Tehnicile de recrutare

Întâlnim aici cele două origini: internă şi externă a auditorilor, de unde două tehnici de recrutare larg folosite de către întreprinderi.

► Recrutarea externă

Se regăsesc aici procedeele obişnuite de recrutare şi care nu sunt specifice Auditului Intern: anunţuri directe, forumuri în cadrul companiilor, apelare la cabinete de recrutare. Merită a fi menţionate două aspecte originale în acest peisaj tradiţional:

- Necesitatea de a explica ce este Auditul Intern datorită faptului că sunt numeroase răspunsurile care indică în mod evident necunoaşterea gravă, dacă nu totală, a Funcţiei.
- În schimb, mediatizarea "produsului" generează multe candidaturi spontane, multe orientări profesionale greşite. Trebuie să spunem totuşi că se

Scanned with OKEN Scanner

intensifica instruirile în audit intern, atât în cadrul Universităţilor cât şi în cadrul Şcolilor de Comerţ, acestea determinând dezvoltarea candidaturilor spontane, care de data aceasta sunt bine informate şi îşi cunosc subiectul.

► **Recrutarea internă**

Calitatea sa depinde mult de imaginea Auditului Intern în cadrul întreprinderii: este oare vorba de o funcţie bine integrată în cultura întreprinderii? Daca da, ofertele se manifestă spontan şi solicitările sunt multe. Este vorba, dimpotrivă, de o Funcţie nouă, insuficient cunoscută în cadrul întreprinderii? Atunci recrutarea trebuie să se facă în mod activ pentru a descoperi potenţialii auditori. Calitatea şi varietatea recrutării interne vor depinde deci de doi factori:

- Mobilitatea personalului în cadrul întreprinderii: în cazul în care structurile sunt fixe şi carierele se dezvoltă lent deoarece posturile sunt puţine, recrutarea internă va fi dificilă; ea se va face şi mai greu dacă suntem exigenţi în ceea ce priveşte profilul. Această situaţie care este frecventă în cazul organizaţiilor de importanţă medie face deseori necesară recurgerea la recrutarea externă.
- Imaginea Auditului Intern în cadrul întreprinderii este de asemenea un factor esenţial pentru dezvoltarea recrutării interne. Dacă Auditul Intern nu este cunoscut, sau mai rău, dacă are reputaţia de "poliţie a întreprinderii" sau de "loc privilegiat pentru cei care îşi încheie cariera", atunci orientarea către Auditul Intern va fi mai slabă.

Într-un astfel de context, tot ceea ce poate favoriza şi dezvolta cunoaşterea auditului îmbunătăţeşte situaţia: articole în revista întreprinderii, intervenţii în reuniunile de informare... fără a uita informarea efectuată în mod sistematic în cadrul fiecărei reuniuni de deschidere de misiune.

Auditorii fiind recrutaţi, trebuie apoi să-i gestionăm.

2 – Gestionarea şi pregătirea profesională

Ar trebui să spunem mai degrabă "pregătire şi gestionare" sau "gestionare, deci pregătire" deoarece gestionarea auditorilor este înainte de toate pregătirea acestora.

2.1 – Pregătirea profesională

Aceasta este necesară şi se obţine în trei moduri care trebuie utilizate în comun:

Scanned with OKEN Scanner

- **Învăţământul:** pentru studenţi este vorba de învăţământul de ciclu 3 - DESS de Universitate sau Master la Şcoala Superioară de Comerţ. Aceste tipuri de învăţământ se completează cu stagii în cadrul serviciilor de audit intern şi permit deci dobândirea unei baze teoretice solide. Pentru cadrele din întreprindere transferate într-un serviciu de audit intern, vom recurge la seminariile de pregătire profesională; întreprinderile foarte mari dispun în general de propriile lor seminarii de pregătire, adaptate mediului lor; celelalte au recurs la pregătiri externe, dintre care cea mai cunoscută este aceea eliberată de Institutul de Audit Intern (IFACI) şi unde profesioniştii înşişi îşi prezintă experienţele colegilor lor mai tineri din cadrul funcţiei. Acest învăţământ de bază, universitar sau profesional este indispensabil. El nu este suficient.
- Cunoaşterea livrească trebuie să preceadă şi să însoţească învăţământul. Lucrările despre auditul intern sunt numeroase: tânărul auditor trebuie să le studieze, mergând de general la particular. Acesta trebuie să acorde o importanţă deosebită manualului de audit şi ghidurilor de audit ale întreprinderii: prin această modalitate el va învăţa să-şi adapteze cunoştinţele la mediul care îl înconjoară. Acest demers este completat şi accentuat prin învăţarea pe teren.
- Învăţarea pe teren este cea de-a treia parte a unei bune pregătiri profesionale: nu i-am putea încredinţa în totalitate o misiune unui tânăr auditor care soseşte doar cu un bagaj teoretic, fie el şi impresionant, deoarece eşecul ar fi sigur. Auditorul debutant trebuie să lucreze pentru o perioada de timp cu un tutore; auditorul junior va învăţa puţin câte puţin împreună cu cei în vârstă, arta şi modul în care îşi poate pune cunoştinţele în practică.

Cum ar trebui să se organizeze aceste trei metode de pregătire? Putem considera că partea livrească trebuie să marcheze întreaga perioadă de pregătire şi chiar ar trebui să se prelungească şi după aceea pentru că întotdeauna avem ceva de învăţat. În ceea ce priveşte celelalte două metode, este de preferat să-l aducem pe noul auditor pe teren, dacă avem posibilitatea,: acolo i se va trezi curiozitatea şi va fi mai capabil să formuleze "întrebări pertinente" în perioada de învăţare. Această fază "pregătitoare" poate dura în jur de o lună.

La aceasta se adăugă unul sau mai multe cicluri de perfecţionare de câte patru săptămâni. Iar apoi? Putem estima la aproximativ şase - opt luni timpul necesar de tutelă pentru ca auditorul să înceteze sa fie un junior şi să i se poată încredinţa responsabilităţi într-o manieră autonomă. În mod evident, toate acestea trebuie să se facă progresiv şi vor depinde de:

Scanned with OKEN Scanner

- profilul noului auditor (mai mult sau mai puțin tânăr, mai mult sau mai puțin experimentat),
- numărul și de diversitatea misiunilor la care acesta va putea participa.

Apoi urmează gestionarea carierei.

2.2 – Cariera

Gestionarea auditorilor înseamnă înainte de toate gestionarea unei echipe iar în acest scop facem referire în mod inevitabil la Planul de audit. A gestiona fără Plan de audit, adică fără previzionarea plurianuală a sarcinilor de lucru, agreate de către Conducere, înseamnă a merge la risc. Odată cu Planul, cunoaștem și necesitățile, an de an, și ne organizăm pentru a le face față. Iar a le face față înseamnă, pe lângă problema recrutărilor, a asigura o anumită pregătire profesională permanentă.

- Pregătirea permanentă: necesitatea acesteia se manifestă atunci când auditorul intern trebuie să realizeze pentru prima dată un audit privind un subiect specializat. Auditorii acționează atunci în trei direcții:
  - Recurg la documentația existentă: diverse lucrări, lucrări de diplomă ale studenților, articole de revistă (Audit).
  - Seminarii specializate organizate pe tema cercetată.
  - Informații solicitate de la colegii din alte întreprinderi: dacă aceștia din urmă nu pot da informații despre conținutul auditurilor pe care le-au condus, ei pot, totuși, să furnizeze indicații prețioase despre metodologia, instrumentele utilizate, dificultățile întâlnite, etc. Aderarea la un Institut Profesional facilitează în mare măsură acest schimb de experiență.

Acest lucru corespunde exigențelor normelor profesionale: norma 1230: "*auditorii interni trebuie să-și îmbunătățească cunoștințele, priceperea și celelalte competențe printr-o pregătire profesională continuă*".

- Evaluarea performanțelor: a gestiona auditorii și deci a prevedea și planifica promovările de la funcția de auditor junior la cea de auditor senior și, eventual de la funcția de auditor senior la cea de șef de misiune, înseamnă a fi în măsură să evaluezi performanța fiecăruia.
  Să remarcăm diversitatea vocabularului și a apelativelor: este vorba, în general, de șefi de misiune, dar și de șefi de grup; sau mai mult – în cadrul anumitor administrații – de șefi de birou. Sub acest nivel putem întâlni o diversitate de auditori seniori, auditori confirmați, șefi de misiune adjuncți și șefi de grup adjuncți; apoi auditori, auditori juniori... acest ultim termen

Scanned with OKEN Scanner

nefiind utilizat atunci când se recrutează la nivele ridicate pentru auditul intern. Profesia nefiind reglementată, fiecare grup, fiecare întreprindere, fiecare organizaţie şi-a creat propriile sale reguli plecând de la cultura sa. De aceea întâlnim servicii de audit intern având 2 sau 3 niveluri ierarhice şi altele având 5 sau 6 niveluri ierarhice. Iar acela care este plasat în vârful acestei piramide este când "Şef de serviciu", când "Director", când "Responsabil ..."; este evident că toate acestea nu rămân fără urmări.

Marile întreprinderi au dezvoltat instrumente de măsurare a performanţelor, care în general sunt apreciate în funcţie de obiectivele atribuite auditorului. Aceste metode de evaluare pot fi realizate fie prin cumularea evaluărilor fiecărei misiuni, fie mai simplu printr-o evaluare anuală realizată în funcţie de obiective. Acestea sunt, în orice caz, larg răspândite deoarece 72% din Serviciile de Audit susţin că au o procedură internă de evaluare. Le vom examina mai detaliat în capitolul 3.

- Planificarea muncii: trebuie amintit aici faptul că timpul petrecut de către auditor în cadrul serviciului de Audit Intern trebuie să fie planificat cu rigurozitate. Diversitatea misiunilor şi deci a lucrărilor, necesitatea de adaptare la schimbări continue, organizarea absenţelor şi a călătoriilor, toate acestea necesită o planificare regulată, aşa cum s-a explicat în metodologie (a treia Parte). A gestiona cariera unui auditor între momentul angajării sale si cel al plecării înseamnă:
  - a instrui,
  - a evalua
  - a planifica.
- Plecarea: nu se face carieră în auditul intern. Acest adevăr şi această practică se bazează pe patru argumente:

  - Meseria de auditor este frustrantă: recomandăm ceea ce trebuie să se facă dar nu facem niciodată nimic. Este deci natural ca la sfârşitul unei anumite perioade de timp auditorul intern să vrea să "acţioneze el însuşi", adică să aibă un post operaţional.

  - El mai doreşte acest post pentru că meseria de auditor este solicitantă; la început de carieră deplasările sunt de fiecare dată ocazia unei descoperiri, puţin câte puţin începem să ne dorim un loc de muncă mai stabil.

  - Aceste deziderate coincid cu interesul bine înţeles al întreprinderii care a investit mult în Pregătirea profesională. Este de preferat ca această investiţie să devină rentabilă dând auditorului responsabilităţi

Scanned with OKEN Scanner

operaţionale; ne putem gândi, de fapt, că acela care a trebuit să aprecieze de-a lungul anilor calitatea controalelor interne, şi să le inventarieze punctele slabe, va şti, când va veni momentul, ce decizii să ia pentru a avea un control eficace asupra noii sale activităţi.

- Şi în fine, ne putem gândi că după mai mulţi ani petrecuţi în afara domeniului operaţional al companiei auditorul riscă să piardă contactul cu realitatea şi să presteze o muncă de o calitate mai puţin bună.

Auditorul intern, mai ales în cazul în care are un potenţial ridicat, nu face decât să treacă prin acest serviciu (cu excepţia cazului destul de rar al responsabililor de nivel înalt). Pentru cât timp şi ca să meargă unde

Din punct de vedere statistic, 45% dintre cadrele angajate în auditul intern rămân între 3 şi 5 ani, 25% - rămân mai puţin de 3 ani iar 30% - mai mult de 5 ani. Această ultimă cifră priveşte mai ales cadrele confirmate transferate datorită competenţelor lor specifice. Pe aceştia îi găsim în mare parte în sectorul public.

La plecarea lor, 41% se îndreaptă spre funcţii operaţionale, iar 32% spre funcţii financiare (erau 47% în 1991). Să observăm, de asemenea, şi este vorba de ceva nou, că 20% dintre ei părăsesc compania, ceea ce este o dovadă a faptului că trecerea la auditul intern este din ce în ce mai mult o carte de vizită.

Există deci o diversitate din ce în ce mai mare a orientărilor.

Această diversitate se regăseşte în două alegeri posibile:

- fie auditorii interni îşi reiau cariera în funcţia lor iniţială, îmbogăţiţi cu experienţa auditului;
- fie trecerea la auditul intern este ocazia unei bifurcări într-o altă direcţie: informaticieni părăsind informatica, ingineri de producţie îndreptându-se spre funcţii de gestionare, etc.

Oricare ar fi opţiunea luată, putem spune că toate carierele sunt deschise auditorilor interni, şi pot fi alese în funcţie de profilul fiecăruia. În alegerea pe care auditorul trebuie s-o facă la ieşirea din serviciul de audit intern, responsabilul Auditului are de jucat un rol deosebit de important.

Este, într-adevăr, esenţial pentru imaginea de marcă a auditului şi pentru facilitarea recrutărilor faptul că auditorii care părăsesc domeniul auditului obţin posturi de răspundere importante. Experienţa obţinută în cursul anilor petrecuţi în

Scanned with OKEN Scanner

cadrul Auditului Intern trebuie să fie vizibilă şi să se traducă în carieră, altfel deprinderile s-ar pierde în final. Responsabilul Auditului Intern trebuie deci să se preocupe de soarta acelora care pleacă şi să se folosească de influenţa sa pentru ca aceste plecări să se efectueze în bune condiţii. Această preocupare este constantă pentru că în medie 25%- 30% din echipele de audit se reînnoiesc în fiecare an. În această mişcare perpetuă, există o zonă de relativă stabilitate: secretariatul.

C – SECRETARIATUL

Secretariat nu înseamnă aici "dactilografie": majoritatea auditorilor efectuează aceste sarcini elementare pe computerul lor; secretariatul asigură deci punerea în formă, corecturile şi prezentările de documente. Însă rolul său nu se limitează doar la acest lucru. Într-o echipă în care majoritatea efectivului este în permanenţă absent, fiind dispersat în mai multe direcţii, niciodată în acelaşi loc, secretariatul joacă un rol esenţial de liant, de forţă centripetă şi creează sentimentul de apartenenţă la acelaşi grup. De aceea, această celulă, adesea formată dintr-o singură persoană sau dintr-o persoană angajată cu jumătate de normă, exercită două funcţii esenţiale:

- *O funcţie de legătură şi de informare*: atunci când şefii de misiune şi auditorii lipsesc, doar de la secretariat putem şti oricând unde sunt aceştia şi cum îi putem găsi. Putem, deci, să transmitem mesaje şi informaţii: secretariatul este unitatea care menţine contactul şi dialogul. Tot la secretariat se actualizează planificarea auditorilor, la indicaţiile şefilor de misiune. Foarte adesea, planificarea este afişată pe perete, în planificare fiecare auditor indicând locul în care se va afla în următoarele 3 - 15 zile: nu mai este deci nevoie să se ceară informaţii. Tot la secretariat sunt centralizate statisticile asupra timpului de lucru al diferiţilor membrii ai echipei: plecând de la datele fiecăruia, realizăm periodic – în fiecare lună sau în fiecare trimestru – statisticile globale, la care s-a făcut referire în capitolul privind planificarea muncii.

- *O funcţie logistică*: într-o echipă în care deplasările sunt importante, această funcţie este esenţială: ordinele de transport, rezervările de hoteluri, închirierile de maşini nu trebuie să îngreuneze sarcina de lucru a auditorului, pe lângă faptul că interesul evident este de a face rezervări colective. Secretariatul este acela care adaptează planificarea în funcţie de modificările intervenite: un auditor în deplasare către Pau trebuia să se întoarcă la Paris după două zile, el trebuie să-şi schimbe programul şi să

Scanned with OKEN Scanner

plece din Pau spre Marseille, unde trebuie să i se rezerve o cameră şi să i se închirieze o maşină: secretariatul îl ajută în această privinţă. Această funcţie logistică nu se limitează la deplasări, putem cita de asemenea:

- gestionarea economatului (imprimate specializate),
- gestionarea dischetelor,
- difuzarea rapoartelor de audit,
- clasare,
- documentare.

Este vorba deci de o celulă care nu este de neglijat şi care joacă un rol esenţial în organizarea muncii auditorilor.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 2

ORGANIZAREA MUNCII

Organizarea muncii auditorilor interni, larg descrisă şi comentată în Normele profesionale, respecta logica unui set de păpuşi ruseşti :

- la exterior carta de audit,
- apoi indispensabilul plan de audit.

După care urmează :

- manualul de audit intern,
- dosarele de audit,
- documentele de lucru,
- mijloacele materiale.

A – CARTA DE AUDIT

Este documentul constitutiv al funcţiei de Audit intern destinat să o prezinte şi să o facă cunoscută celorlalţi agenţi din Întreprindere.

Acest document este considerat atât de important încât, obligativitatea existenţei sale este stipulată de prima dintre Normele Profesionale – Cf. Norma 1000: *"Misiunea, competenţa şi responsabilităţile Auditului Intern trebuie să fie definite formal într-o cartă..."*. După ce precizase că trebuia, pe cât posibil să se obţină semnătura Direcţiei Generale, MPA 1000-1 precizează conţinutul "minim" al cartei care trebuie :

- să definească poziţia serviciului de audit intern în cadrul organizaţiei,
- să autorizeze accesul la documentele, persoanele şi bunurile necesare bunei execuţii a auditurilor,
- să definească sfera de acoperire a misiunilor de audit.

Acest document cu conţinut şi forme diferite, trebuie să furnizeze informaţii despre acest minim indispensabil astfel ca toată lumea să fie în cunoştinţă de cauză. Unele carte de audit adaugă informaţii suplimentare despre :

- controlul intern,
- recrutarea şi pregătirea profesională a auditorilor,
- procesul metodologic al unei misiuni de audit.

Trebuie să se găsească un echilibrul perfect între un număr prea mare de informaţii care ar descuraja lectura şi "un număr prea mic" care nu ar furniza elementele necesare. Este de la sine înţeles că este important pentru imaginea funcţiei să facem referire la Normele Internaţionale ceea ce înseamnă să adăugăm la semnătura Preşedintelui o autoritate şi o garanţie internaţională.

Unele întreprinderi au excelat în punerea în pagină a acestui document esenţial, pentru a-i îndeplini principala sa vocaţie : informarea şi convingerea. O lucrare remarcabilă enumera un anumit număr de astfel de carte[1], care au toate în comun faptul că sunt marcate de cultura întreprinderii.

Considerăm carta indispensabilă, şi de aceea Norma 1000 solicită ca ea să fie aprobată de consiliu. Această accepţiune este puţin practicată în Franţa pentru simplul motiv că în marea majoritate a cazurilor, Auditul intern este ataşat Direcţiei Generale şi nu Consiliului. Vom vedea în capitolul consacrat "Guvernării întreprinderii" argumentele pro şi contra ale acestor două filosofii privind poziţionarea Auditului.

Pe lângă aprobarea Direcţiei Generale, se mai poate menţiona şi acceptarea de către consiliu, dacă aceasta nu creează dificultăţi. Acest lucru va da o importanţă mai mare acestui document.

Cui trebuie să-i fie difuzat acest document? Practicile sunt numeroase. În unele cazuri limităm difuzarea la elita cadrelor superioare, în alte cazuri practicăm o difuzare generală către toţi salariaţii, fără excepţie. Drumul bun este între cele două: a nu informa un număr de cadre care mâine vor avea de-a face cu auditul intern este, cu siguranţă, o eroare; de asemenea, a difuza tuturor un

[1] A. Gerbier – Cărţile de audit - IFACI

Scanned with OKEN Scanner

document care poate părea ezoteric şi deci poate fi interpretat greşit, este inutil. Cu înţelepciune, se decide difuzarea cartei tuturor acelora care ar putea fi într-o bună zi în poziţia de auditat, adică întregii ierarhii în sensul larg al termenului. Astfel ar trebui interpretată MPA 1000-1, care preconizează difuzarea către "management". Şi pentru a îmbunătăţi efectul difuzării, mai bune decât simplele trimiteri prin curier sunt reuniunile explicative la sfârşitul cărora carta este distribuită. Aceste reuniuni constituie, fără îndoială, cea mai bună formulă, cu atât mai mult cu cât ea oferă ocazia de a răspunde la întrebări şi deci de a evita încă de la început orice eroare de interpretare.

După elaborarea şi difuzarea acestui document de bază, organizarea muncii va consta în definirea naturii şi importanţei muncii care trebuie să se realizeze: este vorba de Planul de audit.

B – PLANUL DE AUDIT INTERN

Obligativitatea acestuia este stipulată de Norma 2010: "responsabilul Auditului Intern trebuie să facă o planificare bazată pe riscuri în scopul definirii priorităţilor în coerenţă cu obiectivele organizaţiei."

Şi, totuşi, nu toată lumea utilizează planul de audit intern şi întâlnim, în legătură cu acest subiect, situaţii diversificate care reflectă nivelul evoluţiei şi al implementării Auditului Intern în cadrul întreprinderii.

- Într-o primă fază, nu există nici o planificare iar ordinele de misiune sunt acordate progresiv: serviciul de audit intern lucrează atunci "la cerere", fără programarea prealabilă a timpului, şi fără a fi asiguraţi că ceea ce se face corespunde cu ceea ce ar trebui să se facă dacă ar exista o planificare. Urmăm inspiraţia de moment, sau moda, sau urgenţa.
  Întâlnim această situaţie atunci când Auditul Intern tocmai a fost implementat în cadrul întreprinderii iar Direcţia generală utilizează serviciul "la discreţie" pentru a ajuta la rezolvarea problemelor punctuale, adesea urgente şi neprevăzute, ale întreprinderii.

- Într-o a doua fază, se strâng ordinele de misiune aferente unui an calendaristic iar serviciul de audit intern este atunci în măsură să le planifice repartizându-le în timp; există, în acest caz, un început de organizare a muncii, însă lista astfel stabilită rămâne ilogică în conţinutul ei: este vorba mai degrabă de planificare decât de Plan.

Scanned with OKEN Scanner

Planul de audit necesită, într-adevăr :

- un conţinut exhaustiv,
- o planificare pe mai mulţi ani (de la 3 la 5 ani) şi o analiză globală a riscurilor pentru a respecta această planificare,
- o structură predeterminată.

1 - Conţinutul exhaustiv

Planul de audit al unei întreprinderi trebuie să cuprindă toate subiectele care pot fi auditate şi, deci, care trebuie să fie auditate la un moment dat. Această cerere de principiu are trei consecinţe:

► Prima consecinţă

Un plan de audit integral nu va fi elaborat o singură dată. Finalizarea sa necesită mai mulţi ani în cursul cărora îl vom îmbogăţi, îl vom completa, îl vom actualiza. Trebuie deci să acceptăm să începem cu un instrument incomplet pentru a ajunge puţin câte puţin la un Plan finalizat. Având în vedere că fiecare misiune potenţială corespunde unei linii, "Planul" finalizat al unei mari întreprinderi este, în general, un document destul de voluminos (mai multe zeci de pagini).

► A doua consecinţă

În schimb, putem afirma că, în mod paradoxal, Planul nu va fi niciodată finalizat. Într-adevăr, fiecare an, va aduce partea sa de rectificări, de modificări, de anulări, corespunzând unor schimbări de structuri, unor modificări de procese sau de mediu.

► A treia consecinţă

Exhaustivitatea va necesita o abordare multiformă a temelor de audit pentru a acoperiri toate activităţile întreprinderii şi pentru a nu omite nici o interfaţă.

De aceea, conţinutul unui Plan prezintă, în general, trei abordări ce corespund celor trei grupări potenţiale ale misiunilor de audit. De ceva timp, s-a adăugat şi se răspândeşte din ce în ce mai mult abordarea în funcţie de procese.

1.1 – Abordarea în funcţie de meserii

Această abordare împarte subiectele de audit în funcţie de meseriile importante ale întreprinderii :

Scanned with OKEN Scanner

- cumpărarea,
- vânzarea,
- fabricarea,
- angajarea,
- decizia,
- gestionarea,
- investiţiile... etc.

Fiecare meserie corespunde unuia sau mai multor servicii. Si găsim, deci, în acest capitol diferitele Direcţii, departamente şi servicii ale întreprinderii: este o abordare în funcţie de structuri. Este partea din Plan care se elaborează cel mai uşor: ea corespunde foarte exact organigramei în cadrul căreia fiecare compartiment trebuie auditat, fără a ajunge la nivelele cele mai detaliate. Deseori, în practică, auditorii se folosesc de cartea de telefon a întreprinderii pentru a avea certitudinea că nu s-a omis nimic de pe listă. Însă o astfel de abordare este insuficientă.

1.2 – Abordarea pe funcţii

Aceasta ţine cont de funcţiile importante ale întreprinderii :

- funcţia de producţie,
- funcţia achiziţii / vânzări,
- funcţia de trezorerie,
- funcţia de investiţii, etc.

Efectuarea unei misiuni de audit având ca temă una dintre aceste funcţii va permite analizarea activităţilor întreprinderii în mod transversal şi, prin trecerea de la un serviciu la altul, urmărirea funcţionării interfeţelor şi eficacităţii proceselor existente. Această abordare este, în mod evident, cea mai complexă, ea permite cea mai bună apreciere a cadrului de control intern în totalitatea sa (*cf.* Partea a doua). Marile întreprinderi dezvoltă din ce în ce mai mult această abordare care tinde să devină unul dintre elementele cele mai importante ale Planului.

Este deci de datoria responsabilului Auditului Intern să organizeze planificarea activităţilor în scopul armonizării auditurilor de servicii şi a auditurilor de funcţii integrându-le cât mai bine posibil unul în celălalt sau realizându-l pe unul în acelaşi timp cu celălalt. Astfel, auditul serviciului trezorerie (deci a gestionării şi a funcţionării sale) va fi realizat "în acelaşi timp

Scanned with OKEN Scanner

cu" şi "cu ocazia" auditului funcţiei trezorerie. Şi putem continua cu exemplele de acest tip.

Dar nici după ce a luat în considerare meseriile şi funcţiile, Planul de audit nu este încă complet.

1.3 *Abordarea în funcţie de teme*

Prin definiţie, tema reprezintă ceea ce nu corespunde :

- nici doar unui singur serviciu,
- nici doar unei singure funcţii,

şi a cărei naturi merită totuşi să fie luată în considerare ca subiect al unei misiuni de audit specific. Găsim în cadrul acestei rubrici :

- auditul arhivării,
- auditul contractelor,
- auditul securităţii,
- auditul comunicării,
- auditul informaticii, etc.

Este o abordare deosebit de complexă deoarece auditul unei teme specifice permite uneori descoperirea unui punct slab al controlului intern propriu ansamblului serviciilor sau ansamblului funcţiilor, pe când, în cazul auditului efectuat la nivelul fiecărei unităţi, subiectul nu pare suficient de important pentru a se insista asupra lui.

■ Exemplu

Arhivarea reprezintă exemplificarea cea mai potrivită a acestei situaţii. În cadrul unei întreprinderi, arhivarea se face la toate nivelele şi în cadrul tuturor serviciilor: păstrarea documentelor apare ca o obligativitate esenţială, fiecare fiind convins că informaţiile pe care le manipulează sunt fundamentale. Rezultă cel mai adesea o dublă acumulare, în timp şi în spaţiu :

- *o acumulare în spaţiu, deoarece acelaşi document, trimis unor destinatari diferiţi, va fi păstrat de către fiecare dintre ei,*
- *o acumulare în timp, deoarece fiecare gândindu-se să muncească pentru eternitate va sugera o păstrare de lungă durată – chiar nedefinită – de unde acumulări fără de sfârşit a unor documente perimate şi învechite.*

Scanned with OKEN Scanner

Un audit global permite conştientizarea acestui fenomen, măsurarea lui, identificarea cauzelor acestuia şi remedierea sa. Acest audit va viza toate serviciile (deci toate meseriile) şi toate ciclurile deoarece toate pot produce documente care pot fi arhivate.

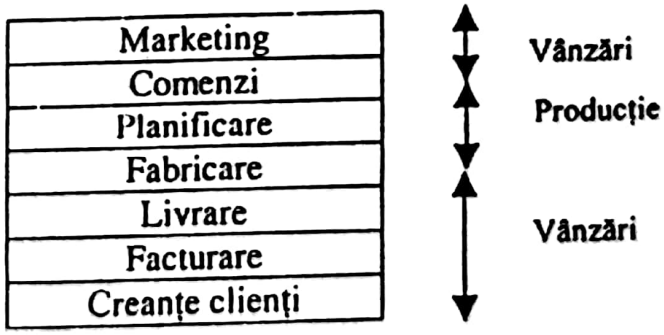
1.4 – Abordarea în funcţie de procese

Un proces se defineşte ca fiind "un ansamblu de activităţi legate între ele în vederea obţinerii unui obiectiv comun"[1]. Abordarea în funcţie de proces reprezintă un progres important deoarece aceasta le înglobează pe celelalte trei şi permite o prezentare mai coerentă şi mai logică. Dar ea necesită îndeplinirea a mai multe condiţii:

1. o nouă organizare a întreprinderii în cadrul căreia fiecare activitate este integrată unui proces. Este o muncă de lungă durată şi adesea complexă iar în zilele noastre doar câteva grupuri mari au realizat-o.
2. această identificare a proceselor, care vor traversa funcţiile şi structurile trebuie să fie completă. Un plan de audit care nu ar reţine decât parţial o abordare în funcţie de proces, nu este un adevărat plan de audit.
3. fiecare proces trebuie să aibă un responsabil identificat ("proprietarul" procesului). Acest responsabil este entitatea auditată, interlocutorul auditului intern cu ocazia fiecărei misiuni de audit.

■ **Exemplu**

Procesul logistic



- *Funcţii cheie ale procesului: vânzare şi producţie*
- *Funcţii de sprijin: întreţinere şi transport*

[1] *Des mots pour l' audit* – IFACI - IAS

Scanned with OKEN Scanner

O parte suplimentară se va adăuga Planului de audit, dar aceasta se rezumă într-o singură frază : "*Auditurile la cererea managementului*".

Această rubrică permite să se prevadă o perioadă disponibilă pentru auditurile neprevăzute, deci neplanificate şi care sunt solicitate de management, cel mai adesea de către Direcţia Generală, dar nu numai de către aceasta. Observăm, de altfel, că această rubrică tinde să se mărească deoarece noutatea situaţiilor, rapiditatea evoluţiilor, dezvoltarea tehnologiilor duc la creşterea numărul auditurilor nerecurente, şi deci neplanificate. Dar, în momentul elaborării anuale a Planului, responsabilii Auditului Intern vor încerca să descopere noi intenţii pentru a face o planificare cât mai bună. În acest scop, elaborarea Planului este precedată de interviuri şi sondaje efectuate de Responsabilul Auditului Intern şi de şefii săi de misiune asupra principalilor gestionari ai întreprinderii. Cu această ocazie, proiectul de Plan este comentat şi se adaugă, eventual, teme sau subiecte noi, încă neidentificate de Audit, care corespund preocupărilor managementului.

2 - Aprecierea riscurilor şi repartizarea misiunilor în timp

Ansamblul serviciilor, funcţiilor, temelor şi proceselor nu trebuie auditat conform aceleiaşi periodicităţi: unii vor fi auditaţi în fiecare an sau la fiecare doi ani, alţii la fiecare patru sau cinci ani. Importanţa riscului este aceea care va permite determinarea frecvenţei: risc ridicat, deci audituri frecvente; în schimb, un risc scăzut înseamnă audituri mai puţin frecvente. Auditul intern trebuie deci să dispună cu orice preţ de un **instrument de măsurare**, de o tehnică ce permite emiterea unei judecăţi cu privire la importanţa riscului în zona auditată. Este vorba, în acest caz, de MACRO-Evaluarea la care s-a făcut deja referire şi care a fost definită în cadrul Normelor: evaluarea riscului fiecărei activităţi (în comparaţie cu micro-evaluarea analizată în cadrul metodei: evaluarea riscului fiecărei sarcini în cadrul unei activităţi). Macro-evaluarea anunţă deci ceea ce nu va înceta să reprezinte demersul de audit intern: o abordare în funcţie de riscuri. Însă pentru a realiza această evaluare trebuie neapărat să dispunem de un instrument de măsurare. Acest lucru a fost amintit în teoria despre controlul intern al unei entităţi (Cf. piramida lui COSO).

Instrumentele de măsurare a riscului sunt numeroase, multe sunt utilizate şi în asigurări şi în risk management, dar întâlnim întotdeauna cam aceleaşi criterii de apreciere: important este să adoptăm o metodă şi să continuăm să o utilizăm

Scanned with OKEN Scanner

astfel încât clasamentul relativ în funcţie de risc să rămână coerent de la un an la altul. Este important şi să fim conştienţi de faptul că măsurarea riscului nu este o ştiinţă precisă: este un instrument de planificare. Metoda astfel descrisă are meritul dublu de a fi tradiţională în concepţia sa şi uşor de implementat[1].

2.1 – Conceperea sistemului de apreciere

Se referă la 3 criterii:
- o apreciere a controlului intern,
- o apreciere cantitativă,
- o apreciere calitativă.

- Aprecierea Controlului Intern: la finele fiecărei misiuni auditorii formulează un raţionament, o apreciere despre calitatea controlului intern al unităţii sau al sistemului auditat. Pentru a stabili acest prim criteriu, cerem auditorilor şi şefului lor de misiune să cifreze această apreciere plasând-o pe o scară de valori la trei niveluri :

  1. control intern adaptat,
  2. control intern insuficient,
  3. control intern cu lacune grave.

  Această reflecţie făcută la finele fiecărui audit ia puţin timp, se aplică pe măsură ce se realizează Planul, fără a aştepta actualizarea de la finele anului: este aprecierea privind calitatea controlului asupra activităţii în cauză. Această reflecţie se face, aşa cum a fost indicat în capitolul 6 al părţii a treia, într-o manieră subiectivă sau obiectivă.

- A doua apreciere luată în considerare este cea cantitativă: este menită să măsoare importanţa mizelor. Pentru a o cifra, auditorul evaluează, la finele auditului, bugetul anual al unităţii, sau cifra anuală de afaceri a acesteia, sau valoarea instalaţiilor. Se va alege una dintre aceste variante în funcţie de activitatea auditată. De exemplu :
  - dacă este vorba de auditul serviciului de întreţinere, vom evalua "bugetul anual".
  - dacă este vorba de auditul vânzărilor, vom evalua cifra de afaceri.
  - dacă este vorba de auditul instalaţiilor de fabricare dintr-o uzină, vom evalua valoarea instalaţiilor deja menţionate.

[1] RADAR System ("Ressources of Audit Department Allocated by Risk") – Metoda grupului Shell.

Scanned with OKEN Scanner

astfel încât clasamentul relativ în funcţie de risc să rămână coerent de la un an la altul. Este important şi să fim conştienţi de faptul că măsurarea riscului nu este o ştiinţă precisă: este un instrument de planificare. Metoda astfel descrisă are meritul dublu de a fi tradiţională în concepţia sa şi uşor de implementat[1].

2.1 – Conceperea sistemului de apreciere

Se referă la 3 criterii:
- o apreciere a controlului intern,
- o apreciere cantitativă,
- o apreciere calitativă.

- Aprecierea Controlului Intern: la finele fiecărei misiuni auditorii formulează un raţionament, o apreciere despre calitatea controlului intern al unităţii sau al sistemului auditat. Pentru a stabili acest prim criteriu, cerem auditorilor şi şefului lor de misiune să cifreze această apreciere plasând-o pe o scară de valori la trei niveluri :

  1. control intern adaptat,
  2. control intern insuficient,
  3. control intern cu lacune grave.

  Această reflecţie făcută la finele fiecărui audit ia puţin timp, se aplică pe măsură ce se realizează Planul, fără a aştepta actualizarea de la finele anului: este aprecierea privind calitatea controlului asupra activităţii în cauză. Această reflecţie se face, aşa cum a fost indicat în capitolul 6 al părţii a treia, într-o manieră subiectivă sau obiectivă.

- A doua apreciere luată în considerare este cea cantitativă: este menită să măsoare importanţa mizelor. Pentru a o cifra, auditorul evaluează, la finele auditului, bugetul anual al unităţii, sau cifra anuală de afaceri a acesteia, sau valoarea instalaţiilor. Se va alege una dintre aceste variante în funcţie de activitatea auditată. De exemplu :
  - dacă este vorba de auditul serviciului de întreţinere, vom evalua "bugetul anual".
  - dacă este vorba de auditul vânzărilor, vom evalua cifra de afaceri.
  - dacă este vorba de auditul instalaţiilor de fabricare dintr-o uzină, vom evalua valoarea instalaţiilor deja menţionate.

[1] RADAR System ("Ressources of Audit Department Allocated by Risk") – Metoda grupului Shell.

Scanned with OKEN Scanner

Dacă unitatea auditată poate fi apreciată cu două sau trei din aceste elemente, îl vom reţine pe acela a cărui valoare este cea mai importantă.

■ **Exemplu**

Un exemplu tipic este acela al unui serviciu informatic care lucrează atât pentru întreprindere cât şi pentru exterior:

- *are un buget de funcţionare care nu este de neglijat,*
- *instalaţiile sale au o anumită valoare,*
- *contribuie la cifra de afaceri.*

În acest caz, calculăm cele 3 cifre şi le reţinem pe cele mai importante.

Valoarea reţinută fiind astfel identificată sau calculată – şi observăm deci că acest calcul trebuie să fie actualizat în mod constant – auditorul va determina două praguri cantitative. Nivelul acestor praguri, exprimat în EURO, este în funcţie de întreprindere: de dimensiunea acesteia, de cifra sa de afaceri, de valoarea instalaţiilor ei.

Cifrele sunt determinate astfel încât :

- dincolo de primul prag, putem spune că miza este de importanţă scăzută,
- dincolo de cel de-al doilea prag : miza este mare,
- între cele două praguri : miza are o importanţă medie,

în funcţie de valoarea ridicată sau nu a cifrei.

Şi aici vom stabili trei niveluri :

1. Miză slabă,
2. Miză medie,
3. Miză importantă.

- Cea de-a treia apreciere este şi mai dificil de realizat deoarece aceasta este doar calitativă: este o apreciere asupra **vulnerabilităţii** unităţii auditate.

Pentru a o cifra, auditorul va examina toţi factorii care ar putea avea o anume incidenţă asupra vulnerabilităţii subiectului auditat:

- unitatea se află la sediul social, într-un mediu de lucru de bună calitate... sau este pierdută în cine ştie ce colţ al ţării?
- beneficiază de o conducere de calitate sau de un singur responsabil de nivel mediu?
- personalul are o bună calificare sau are nevoie de pregătiri profesionale complementare?
- mediul social este liniştit sau este supus riscurilor?
- activităţile care trebuie să se realizeze sunt simple sau foarte complexe?

Scanned with OKEN Scanner

- activitatea zilnică ar putea sau nu genera tentații? (ex. : manipulare de fonduri...).

Această listă nu este completă.

În funcție de răspunsul la aceste întrebări, auditorul decide – evident, în mod subiectiv – să afecteze unității auditate unul dintre cei trei coeficienți:

1. Vulnerabilitate scăzută,
2. Vulnerabilitate medie,
3. Vulnerabilitate crescută.

Vulnerabilitatea va fi întotdeauna "crescută" în prezența unor zone considerate, în mod tradițional, ca prezentând riscuri potențiale ridicate.

La finele acestei examinări simple și rapide - rapiditatea este și mai mare atunci când ea a mai fost realizată cel puțin o dată, nefiind vorba decât de o simplă actualizare - auditorul dispune de trei criterii, fiecare numerotat de la 1 la 3: mai rămâne doar să le combinăm pentru a le aplica.

2.2 – Aplicarea

Înmulțind cele 3 cifre astfel calculate, obținem pentru fiecare temă de misiune abordată, o valoare care poate merge de la

1 x 1 x 1 = 1 care simbolizează riscul minim

până la 3 x 3 x 3 = 27 care simbolizează riscul maxim.

Acest calcul al unui coeficient global de apreciere a riscului prezintă situații de ex-aequo. De exemplu :

Control intern cu lacune grave	:	3	3 x 2 x 1 = 6
Miză medie	:	2	
Vulnerabilitate scăzută	:	1	

este egal cu :

Controlul intern adaptat	:	1	1 x 3 x 2 = 6
Miză importantă	:	3	
Vulnerabilitate medie	:	2	

și am putea continua cu exemplele.

Vom delimita aceste situații de aparentă egalitate luând în considerare următoarele:

- criteriul major este acela privind aprecierea controlului intern: rezultă dintr-un audit care tocmai a fost realizat și astfel prezintă maximum de garanție,
- criteriul minor este acela privind aprecierea vulnerabilității, deoarece este în mod necesar foarte subiectiv.

Scanned with OKEN Scanner

Astfel, în exemplul de mai sus, situaţia care prezintă un Control Intern "cu lacune grave" va fi considerată ca prezentând un risc superior faţă de aceea care prezintă un "control intern adaptat"; aceasta va fi deci auditată cu o frecvenţă mai mare.

Se obţine astfel un tabel de clasare de la 1 la 27, de la riscul cel mai mic până la riscul cel mai mare (cf. tabelul de mai jos). Fiecărei misiuni de audit ce figurează în plan i se va acorda o poziţie de ordonare în funcţie de risc, poziţie care permite determinarea frecvenţei care trebuie să se aplice în cadrul intervenţiilor.

Sistemul RADAR
Tabel de clasare

Poziţie	Apreciere asupra controlului intern	Risc existent	Vulnerabilitate	K
1	Adaptat	Scăzut	Scăzută	1
2	Adaptat	Scăzut	Medie	2
3	Adaptat	Mediu	Scăzută	2
4	Insuficient	Scăzut	Scăzută	2
5	Adaptat	Scăzut	Crescută	3
6	Adaptat	Crescut	Scăzută	3
7	Lacune grave	Scăzut	Scăzută	3
8	Adaptat	Mediu	Medie	4
9	Insuficient	Scăzut	Medie	4
10	Insuficient	Mediu	Scăzută	4
11	Adaptat	Mediu	Crescută	6
12	Adaptat	Crescut	Medie	6
13	Insuficient	Scăzut	Crescută	6
14	Insuficient	Crescut	Scăzută	6
15	Lacune grave	Scăzut	Medie	6
16	Lacune grave	Mediu	Scăzută	6
17	Insuficient	Mediu	Medie	8
18	Adaptat	Crescut	Crescută	9
19	Lacune grave	Scăzut	Crescută	9
20	Lacune grave	Crescut	Scăzută	9
21	Insuficient	Mediu	Crescută	12
22	Insuficient	Crescut	Medie	12
23	Lacune grave	Mediu	Medie	12
24	Insuficient	Crescut	Crescută	18
25	Lacune grave	Mediu	Crescută	18
26	Lacune grave	Crescut	Medie	18
27	Lacune grave	Crescut	Crescută	27

Scanned with OKEN Scanner

În acest scop, se adoptă o regulă cum ar fi :

- Pentru toate subiectele al căror coeficient de risc se încadrează între 1 şi 13 : un audit la fiecare 4 sau 5 ani,
- Pentru acelea al căror coeficient este cuprins între 14 şi 24 (acesta fiind numărul cel mai mare din punct de vedere statistic): un audit la fiecare 3 ani.
- Şi, în fine, pentru coeficienţii 25 – 26 şi 27 : un audit în fiecare an sau la fiecare 2 ani.

Reluând exemplul de mai sus, se va aprecia că cel de-al doilea caz are poziţia 12 (audit la fiecare 4/5 ani) şi primul - poziţia 16 (audit la fiecare 3 ani).

Din acest moment, se poate structura Planul.

2.3 – Alte metode

Aşa cum s-a spus deja, există şi alte metode de apreciere a riscurilor, unele dintre ele folosind parametrii multipli şi având o utilizare destul de complexă[1]. Însă instrumentul necesar pentru definirea frecvenţei misiunilor de audit nu necesită un grad de precizie prea detaliat. Printre diferitele metode posibile, şi pe lângă cele deja menţionate, GRID MODEL-ul este mai utilizat de către auditorii anglo-saxoni[2]. Această metodă asociază unor criterii legate de factorii de risc (ca şi metoda precedentă) alte criterii legate de factorii de succes ai misiunii de audit. Se consideră deci că unei teme de audit cu risc ridicat, i se va atenua riscul dacă misiunea are toate şansele de a fi realizată cu succes. Luăm deci în considerare "riscul de audit" evocat anterior. Din acest punct de vedere, metoda este mai complexă decât cea precedentă; însă aprecierile calitative sunt mult mai importante.

Modelul defineşte patru niveluri de factori de risc :

- riscul operaţional;
- riscul financiar;
- riscul legat de natura activităţii ;
- riscul de vulnerabilitate.

Modelul mai defineşte şi patru niveluri de succes al misiunii :

- capacitatea profesională;
- timpul necesar;
- cunoaşterea subiectului;
- motivaţia.

Fiecăruia dintre aceste niveluri i se acorda un coeficient de la 1 şi 5 şi fiecare este dublat printr-o ponderare. Se obţine astfel un tabel cu dublă intrare iar rezultatele

[1] Cf. Memoriului lui Ph. MORIER, IAE Aix en Provence 1986 : "Comment etablir le plan d'audit interne d'une organisation".

[2] Cf. *Internal Auditor*, februarie 1991.

Scanned with OKEN Scanner

pot fi reportate pe un grafic, factorii de risc figurând pe abscisă şi factorii de succes pe ordonată. Câmpul poate să fie, astfel, împărţit în patru zone începând cu subiectele de audit cu risc ridicat care necesită o atenţie specială pentru succesul misiunii, şi până la subiectele cu risc scăzut şi uşor de realizat. Rezultă, bineînţeles, patru frecvenţe posibile ale misiunilor de audit.

3 - Structura şi elaborarea

În general, cu câteva mici particularităţi, fiecare pagină a Planului de audit se va prezenta sub forma unui tabel pe 9 coloane dacă este vorba de un Plan pe 5 ani şi pe 7 coloane dacă este vorba de un Plan pe 3 ani (*cf.* modelul de mai jos).

- Primele două coloane trec în revistă auditurile anterioare indicând :
  - anul în care a avut loc ultimul audit,
  - timpul petrecut pentru a-l realiza (exprimat în zile/auditor sau în săptămâni /auditor conform gradului de fineţe pe care vrem să îl obţinem).

Această trecere în revistă permite luarea în considerare a întârzierilor (sau a devansărilor) anterioare şi aprecierea lor în raport cu noul coeficient de risc adoptat. Aceasta oferă, de asemenea, un important element de informare care va ajuta la aprecierea timpului estimat ca necesar pentru auditurile următoare.

- A treia coloană indică coeficientul de risc reţinut (CR) care determină frecvenţa adoptată în cadrul Planului.
- A patra coloană menţionează misiunile de audit, clasificate în :
  - auditul structurilor,
  - auditul funcţiilor şi al proceselor,
  - auditul temelor.
- Următoarele cinci coloane permit repartizarea acestor audituri pe anii următori conform frecvenţei determinate aşa cum s-a precizat anterior.

Acest Plan, elaborat într-o primă fază în colaborare cu echipa de audit şi după consultarea principalilor responsabili, trebuie ajustat. Într-adevăr, este necesar să existe un raport adecvat între resursele Auditului Intern şi necesităţile exprimate în cadrul Planului. După ce scădem perioadele de vacanţe, timpul de pregătire profesională, diversele absenţe, timpul disponibil pentru realizarea auditurilor este, în medie, de 40 de săptămâni pe auditor şi pe an.

Scanned with OKEN Scanner

(Timpul petrecut exprimat în săptămâni / auditori)

PLAN DE AUDIT (2000-2004)

Întocmit la data de:

Audituri anterioare		C.R.	Misiuni de audit	2000	2001	2002	2003	2004
Anul	Timpul petrecut							
			1.- Structuri					
1998	3	5	• Serviciul recrutare			3		
1997	17	16	• Serviciul achiziții	17			17	
1998	15	18	• Serviciul întreținere		15			15
1998	2	25	• Serviciul casierie	2		2		2
1999	5	25	• Serviciul publicitate		2		5	
			etc.					
			2.- Funcții – Procese					
1998	12	26	• Trezorerie	12		12		12
1997	20	18	• Investiții	20			20	
			etc.					
			3.- Teme					
1996	4	12	• Arhivare	4				4
1999	12	15	• Contracte			12		
1997	10	15	• Informatică	10			10	
			etc.					
			4.- Audituri la cerere	10	10	10	10	10
			Buget timp...	65	27	39	62	43

Scanned with OKEN Scanner

Acest lucru înseamnă că o echipă de 3 auditori dispune de 40 x 3 = 120 săptămâni.

Va trebui deci ca bugetul de timp ce figurează în Planul de audit să se adapteze la această cifră, luând în considerare două elemente:

► **Primul element**

Evoluţia pe care o doreşte Direcţia Generală (sau Comitetul de audit) cu privire la efectivele salariaţilor Auditului Intern. Poate fi: creşterea, reducerea sau menţinerea la acelaşi nivel.

► **Al doilea element**

Oricare ar fi evoluţia efectivelor, ea nu poate fi brutală deoarece trebuie să selectăm auditorii şi să îi pregătim în cazul unei creşteri şi să ne reorganizăm în cazul unei reduceri.

Deci nu s-ar putea prezenta spre aprobarea Direcţiei un proiect de Plan care s-ar traduce în buget Timp printr-un necesar de:

5 auditori în 2000 şi 2001
12 auditori în 2002
şi din nou 5 în anul 2003, de exemplu.

Se efectuează deci modificări şi ajustări de la un an la altul pentru a netezi evoluţiile şi a realiza conformitatea cu resursele globale şi planificate ale serviciului.

Elaborarea Planului va cuprinde deci 5 etape :

1. Realizarea (sau actualizarea) unei liste complete a misiunilor de audit.
2. Calcularea (sau actualizarea) coeficientului de risc al fiecărei misiuni şi deci stabilirea periodicităţii.
3. Redactarea proiectului de Plan după consultarea principalilor responsabili, şi exprimarea sa în timp / auditor.
4. Ajustarea în funcţie de Resursele şi de dezideratele Direcţiunii.
5. Aprobarea Planului de către Direcţia Generală sau Comitetul de Audit.

În fiecare an trebuie să înnoim acest ciclu: adăugăm un an la Planul anterior şi actualizăm elementele elaborate cu un an înainte. Conform acestor 5 etape, serviciul de Audit Intern dispune de un instrument care îi va permite să administreze activitatea viitoare şi să planifice munca noului an.

Scanned with OKEN Scanner

4 – Planificarea

Planificarea nu reprezintă Planul în sine, dar ea este elaborată începând cu primul an al Planului ale cărui elemente aceasta le conține. Planificarea traduce Planul de audit în unități de alocare a timpului de lucru pe fiecare auditor în parte. În acest scop, trebuie să fie respectate următoarele 4 etape:

1. Cunoașterea perioadelor de indisponibilitate a fiecărui auditor: concedii – perioada de pregătire profesională, întâlnirile generale – date de plecare și de sosire pentru mutările ce au intervenit în timpul anului.
2. Plecând de la aceste date, crearea echipelor de audit, desemnând auditorii pentru misiunile care le sunt rezervate și luând în considerare succesiunea misiunilor.
3. Obținerea acordului celor auditați cu privire la perioadele fixate pentru misiunile de audit.
4. Planificarea timpului de lucru al fiecăruia.

Se obține astfel un document (pagina următoare) care va permite:

- fiecărui auditor să-și planifice și să-și organizeze munca și deplasările,
- responsabililor auditului intern să-și integreze activitatea în această planificare,
- și să monitorizeze evoluția lucrărilor.

Astfel, constatăm în planificarea de mai sus că Auditul serviciului Achiziții, prevăzut în Plan, va fi realizat în ianuarie și în cursul primei săptămâni din februarie de către cei patru auditori, că Auditul Serviciului Întreținere va fi asigurat de către un singur auditor începând cu a doua săptămână din februarie și până în a treia săptămână din aprilie, dar că un auditor suplimentar i se va alătura acestuia de la 1 martie până în 8 aprilie, etc.; aceste repartiții țin cont de competențe adaptându-le obiectivelor.

Putem astfel să ne imaginăm că auditorul nr. 1 însărcinat cu Auditul Serviciului Întreținere este de formație tehnician și că la 1 martie lui i se va asocia un auditor informatician (sau contabil).

Aceasta planificare trebuie, în mod evident, monitorizată și actualizată din cauza faptului că modificările sunt permanente sau din alte motive:

- proastă estimare a timpului de lucru necesar,
- trasferarea auditorilor la date neprevăzute,
- pregătiri profesionale efectuate mai devreme sau decalate,
- boli, absențe neprevăzute,
- audituri la cerere, urgente și neplanificate,
- indisponibilitatea celor auditați, etc.

Scanned with OKEN Scanner

	Ianuarie S1 S2 S3 S4	Februarie S1 S2 S3 S4	Martie S1 S2 S3 S4	Aprilie S1 S2 S3 S4	Mai S1 S2 S3 S4	Iunie S1 S2 S3 S4
• Auditor 1	V Achiziții		Întreținere		Trezorerie	Arhivare
• Auditor 2	V Achiziții	Pregătire	Întreținere		Trezorerie	Vacanță
• Auditor 3	V Achiziții		Investiții		Informatica	Pregătire
• Auditor 4	Achiziții	Casierie	Investiții		Informatica	Contracte

Scanned with OKEN Scanner

Monitorizarea timpului de lucru se efectuează plecând de la listele de prezență realizate de auditori sau de șefii de misiune. Aceste liste pot fi total manuale sau parțial automatizate, foarte detaliate sau relativ sumare, important este ca ele să permită ajustarea permanentă a planificării: este unul dintre rolurile principale ale șefilor de misiune și ale responsabilului Auditului Intern.

Această ajustare a prevederilor în funcție de situația reală permite elaborarea Raportării și a analizelor statistice.

5 – Raportare și statistici

Cel puțin lunar, și *a fortiori* trimestrial, comparăm timpul de lucru efectiv cu timpul prevăzut în Plan. Această comparare este utilă din mai multe puncte de vedere:

- Permite calcularea gradului de avansare a misiunii (în procente) în raport cu prevederile, cu excepția cazului în care se descoperă că este nevoie să se ajusteze planificările. Această reajustare va antrena de altfel prin efectul de cascadă și cel de ricoșeu o reajustare globală a Planificării.
- Permite de asemenea ajustarea bugetelor de cheltuieli (în special a cheltuielilor de deplasare și de pregătire) și explicarea abaterilor care ar putea să se producă pe acest post.
- Permite detalierea elaborării Planurilor activităților viitoare printr-o mai bună abordare a estimării timpului.
- Este elementul indispensabil al sistemului de informare a cărui Funcție Audit trebuie să fie dotată ca toate celelalte, deoarece acesta constituie unul din dispozitivele din cadrul organizării Controlului Intern al unității.

Din punct de vedere practic, această comparare ce trebuie realizată pentru fiecare temă de misiune prevăzută pentru anul respectiv, se efectuează simplu, pe un calculator. Acordăm documentului forma pe care o dorim, nu merită să insistăm asupra acestui punct.

Plecând de la această informație de bază, responsabilul Auditului Intern va calcula indicatori la finele anului calendaristic, indicatori care sunt extrem de importanți pentru gestionarea serviciului de Audit Intern:

Scanned with OKEN Scanner

Timpul consacrat Auditurilor
Timpul total

Indicator care permite compararea activităţii diferiţilor auditorilor şi o mai bună definire a cifrei forfetare de 40 săptămâni de audit pe auditor.

Dacă această cifră este considerată drept normă, important este să putem măsura abaterile de la normă.

Timpul de pregătire
Timpul total

Indicator ce permite măsurarea efortului global de pregătire şi repartizarea pe fiecare auditor. Plecând de la aceste elemente, responsabilii stabilesc un program de pregătire pentru auditori.

Dacă cifrele menţionate de către auditor sunt suficient de exacte, mai putem calcula, deci controla şi compara:

- Timpul petrecut pentru fiecare etapă de audit în raport cu timpul total consacrat misiunii. Cumularea timpilor de lucru oferă o idee generală asupra timpului de pregătire, asupra timpului consacrat Rapoartelor de audit, etc. Detalierea permite măsurarea şi explicarea variaţiilor de la o misiune la alta, de la un auditor la altul.
- Timpul neproductiv: deplasări, contacte pregătitoare, constituirea dosarelor, etc., dar este important să se înregistreze în contabilitatea unei misiuni tot timpul de lucru de la ordinul misiunii şi până la difuzarea Raportului.
- Măsurarea termenelor de timp este de asemenea importantă şi este necesar să fie urmărită: termenul de timp între sfârşitul muncii pe teren şi redactarea proiectului de raport, termenul de timp între redactarea acestui proiect de raport şi primirea răspunsurilor la recomandări, termenul de timp între sosirea acestor răspunsuri la secretariat şi trimiterea raportului definitiv. Evoluţia acestor termene reprezintă un factor de eficacitate al auditului intern şi o îmbunătăţire a imaginii sale de marcă.
- Se mai recomandă analizarea şi monitorizarea :
  - timpului consacrat auditurilor neplanificate în raport cu timpul total,
  - numărul de misiuni planificate şi nerealizate în raport cu numărul total de misiuni.

Planul de audit elaborat astfel – sau prin altă metodă de elaborare – este un instrument de lucru indispensabil:

- El defineşte cadrul în care vor lucra auditorii;
- El permite o estimare raţională a necesarului de auditori;

Scanned with OKEN Scanner

- El oferă Direcţiei generale o idee pentru definirea politicii care trebuie dusă în cadrul unui audit intern.
  Manualul de audit este un instrument important.

C – MANUALUL DE AUDIT INTERN

Spre deosebire de carta de audit, manualul este destinat utilizării pe plan intern, ca şi documentaţia ce se află la dispoziţia auditorilor şi care trebuie îmbogăţită în mod constant cu ocazia fiecărei misiuni de audit.

Obligativitatea Manualului de Audit Intern este prevăzută de Norma 2040.

Ca şi carta de audit, manualul de audit este un document al întreprinderii care va reflecta organizarea şi obiceiurile de lucru ale serviciului de Audit Intern. Acest document, un fel de biblie a serviciului, trebuie să îndeplinească 3 obiective :

- Definirea într-o manieră precisă a cadrului de lucru,
- Sprijinirea pregătirii profesionale a auditorului debutant,
- Utilizarea ca sistem de referinţă.

Şi acesta constituie deci un element important al controlului intern al Auditului Intern.

1 – Definirea cadrului de lucru

Pentru a atinge acest scop, manualul cuprinde organigrama serviciului cu menţionarea poziţionării sale. Cuprinde analizele de post ale tuturor membrilor Auditului Intern pentru ca toţi să cunoască exact misiunea încredinţată fiecăruia. Manualul cuprinde, de asemenea, indicarea competenţei şi a libertăţii de acţiune corespunzând diferiţilor membrii ai serviciului. Şi, bineînţeles, va cuprinde, drept introducere, o copie a cartei.

Dacă în cadrul serviciului există mai multe misiuni, se mai precizează şi repartizarea sarcinilor, adică domeniul de aplicare corespunzător fiecărei misiuni.

Manualul menţionează şi condiţiile generale de lucru al auditorului:
- orare,
- dispoziţii referitoare la deplasările profesionale şi la rambursarea cheltuielilor,
- condiţii materiale.

Scanned with OKEN Scanner

2 – Sprijinirea pregătirii auditorului debutant

La primul contact al auditorului debutant cu serviciul de Audit Intern, acestuia trebuie să îi fie înmânat un exemplar al manualului. Citind acest document, el va descoperi obiectivele şi particularităţile de funcţionare ale serviciului, adică procedurile de lucru ale Auditului Intern.

3 – Utilizarea ca sistem de referinţă

În acest scop, manualul trebuie să cuprindă o trecere în revistă a normelor IIA care se impun tuturor, sau, dacă nu, o trimitere la documentele în care aceste norme pot fi consultate.

După această trecere generală în revistă, manualul indică normele specifice serviciului de audit al întreprinderii, şi mai exact:

- Trecerea în revistă a regulilor de angajare şi de gestionare a personalului, adică a auditorilor.
  La această rubrică indicăm nu doar competenţele necesare, ci şi regulile de respectat pentru pregătirea profesională a auditorilor: pregătire generală şi pregătire permanentă. Acordăm acestui aspect mai multă autoritate făcând referire la Normele Profesionale corespunzătoare.
  Uneori, manualul precizează modul în care se prevede şi se realizează părăsirea Auditului Intern. Dar aceasta poate fi o problemă delicată.

- Regulile aplicate pentru călătorii şi deplasări: paragraf important deoarece deplasările sunt numeroase pentru auditorii interni. Trebuie neapărat să existe o regulă pe care toată lumea să o cunoască: Auditul Intern trebuie să-şi aplice lui însuşi transparenţa pe care o pretinde de la alţii. La această rubrică sunt precizate dispoziţiile privind clasa la care se călătoreşte cu trenul sau cu avionul, categoriile hotelurilor, condiţiile de masă, închirierile de maşini, utilizarea taxiurilor, etc.... fără a omite să se prevadă cazurile inevitabile de situaţii neprevăzute sau urgente.

- Elaborarea şi revizuirea Planului.
  Metoda aplicată de serviciu pentru elaborarea Planului de audit şi pentru utilizarea acestuia vor fi descrise pentru auditorii interni; vom preciza rolul fiecăruia.
  Dacă se aplică o procedură formală de revizuire, aceasta trebuie menţionată, evident.

Scanned with OKEN Scanner

- Metodologia :
  Particularităţile metodologice aplicate de către serviciu sunt descrise la această rubrică, oricare ar fi, de altfel, teoriile şi studiile pe care le deţin auditorii. Metodele aplicate trebuie să fie alese ţinând cont de particularităţi şi exigenţe, important este ca aceeaşi metodă să fie aplicată de toţi auditorii şi deci cunoscută de toţi auditorii. Regulile astfel precizate se vor referi la :
  - ordinul de misiune,
  - analiza riscurilor,
  - definirea obiectivelor,
  - realizarea observărilor (C.C.I., FIAP ...)
  - şi bineînţeles normele ce trebuie reţinute pentru prezentarea, difuzarea rapoartelor de audit şi monitorizarea recomandărilor.
- Normele ce se aplică dosarelor de audit şi documentelor de lucru (obligativitatea definirii unei reguli de păstrare a documentelor precizată de Norma 2330.A2).
- Proceduri bugetare şi de raportare.

Acestea sunt principalele chestiuni tratate în mod obişnuit într-un manual de audit. Acesta din urmă trebuie să fie prezentat şi redactat într-o manieră pedagogică pentru că scopul său este de a-i ajuta pe auditorii interni în munca lor şi, în acelaşi timp, de a-i determina să procedeze în acelaşi fel.

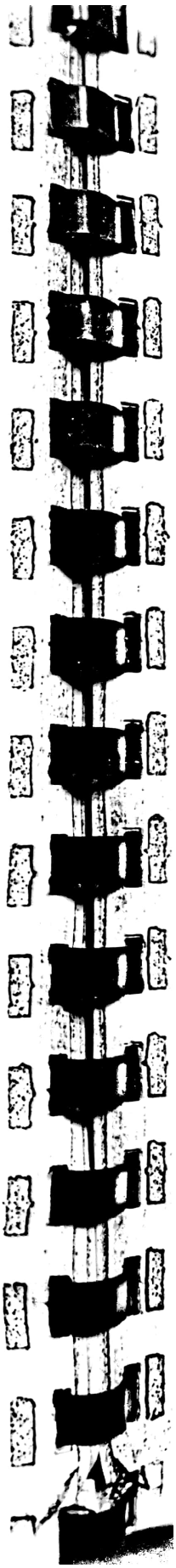
Dosarele de audit şi documentele de lucru răspund aceloraşi cerinţe.

D – DOSARELE DE AUDIT ŞI DOCUMENTELE DE LUCRU

Fiecărei misiuni trebuie să-i corespundă un dosar alcătuit printre altele, din cele mai semnificative documente de lucru. Această obligativitate are o triplă justificare:

1 Obligativitatea existenţei unei probe

Permite justificarea – şi probarea – pentru cei auditaţi şi eventual pentru terţi a tuturor afirmaţiilor semnalate în Raportul de Audit Intern. Aceste justificări pot fi cerute şi produse fie în timpul misiunii de audit (în special în momentul reuniunii de încheiere), fie după audit când o informaţie suplimentară este solicitată în timpul implementării recomandărilor. Atât într-un caz, cât şi într-altul, a dispune de un dosar complet şi ordonat este o necesitate absolută.



Scanned with OKEN Scanner

Obligativitatea eficacităţii

În cazul auditurilor recurente, aceasta permite să se acţioneze cu eficacitate facându-se referire la auditul anterior: se evită pierderea timpului cu căutarea informaţiilor, acestea figurând în dosar; se pot găsi explicaţii şi justificări cu ajutorul raportului precedent; se dispune de o bază de plecare pentru noua misiune. Auditorul utilizează această mină de informaţii pentru a avansa mai repede şi a acţiona mai bine.

Obligativitatea pregătirii profesionale

Consultarea unui bun dosar de audit este pentru auditorul debutant un instrument de pregătire profesională de neînlocuit. Auditorul poate găsi în acest dosar întrebările pe care predecesorii săi şi le-au pus, mijloacele utilizate pentru a răspunde la aceste întrebări şi concluziile pe care le-au tras. În acest sens, dosarul de audit bine conceput şi bine documentat este ca un exemplu practic al "ghidului de audit".

1 – Dosarele de audit

Dosarele de audit reprezintă un fel de istorie a întreprinderii, dar ele nu pot fi considerate ca atare la infinit. Mediul se schimbă, structurile se modifică, vocabularul evoluează (şi, în special, siglele utilizate în documente): după câţiva ani dosarul devine depăşit şi, cu excepţia unei obligativităţi prevăzute de lege, nu este necesar să încărcăm dulapurile cu aceste dosare: se va păstra doar raportul de audit.

Ce trebuie să conţină dosarul?
Cum este mai bine să îl organizăm?

a – Conţinutul

Astăzi multe documente elaborate de către auditor sunt informatizate; începem să ne întrebăm dacă nu ar fi mai convenabil să realizăm dosarele în format electronic, pe dischete.

Răspunsul este negativ, pentru simplul motiv că, în afară de consumul de dischete, generat de sistem, şi riscul de a nu mai putea fi citite după câţiva ani, discheta este un document "de lucru" în care figurează toate elementele de bază, toate calculele, toate ipotezele: dosarul de audit nu trebuie să fie încărcat de tot acest ansamblu.

Scanned with OKEN Scanner

Documentele de lucru ce figurează în dosar trebuie deci eliminate, nu trebuie să le găsim aici decât pe acelea care sunt indispensabile probei sau înţelegerii. Vom introduce deci în dosar două categorii de documente :

- documente descriptive: analize de posturi, organigrame, tabel de riscuri, diagrame de circulaţie, etc. ;
- documente explicative: foi de interviuri, chestionare, foi FIAP, tabele semnificative de comparări, rezultatul testelor, etc.

D. BAULON[1] deosebeşte documentele de analiză, de documentele de sinteză, sugerând să nu fie luate în considerare decât acestea din urmă în momentul realizării dosarului. Printre documentele de sinteză, el enumeră:

- foile de sinteză a interviurilor,
- foile de sinteză a testelor[2],
- foile de concluzii parţiale sau generale,
- foile de anomalii (= FIAP).

La acestea se adaugă documentele de organizare. Asta înseamnă că utilizând un criteriu de ordonare diferit regăsim aceleaşi elemente.

Aceste documente nu vor fi prezentate într-o ordine oarecare: este important ca Auditul Intern să fi definit o **normă de ordonare.**

b – Organizarea

De la cel mai simplu la cel mai complex, dosarul de audit nu este organizat conform unei norme universale: fiecare întreprindere, fiecare serviciu de audit are propria sa normă. Unii preconizează o ordonare în funcţie de importanţa foilor, alţii în funcţie de cronologie. Nu există o metodă preferabilă alteia, însă este important să rămânem la metoda care a fost aleasă şi deci este important să avem o metodă. Cu titlu de exemplu, această reflecţie poate fi ilustrată prin două modele de dosar de audit; primul în două părţi: dosar de analiză şi dosar de sinteză; al doilea mai general.

► **Primul model**

Prin convenţie, conţinutul acestor dosare este următorul :

---

[1] D. BAULON "Comment améliorer l'efficacité d'un service d'audit interne", RFAI, nr. 66.

[2] Feuilles de couverture de testes (n.tr.)

Scanned with OKEN Scanner

- *Dosarul de analiză*
  Se constituie pe măsură ce se desfăşoară misiunea şi cuprinde documentele de lucru explicative elaborate în cursul auditului şi considerate utile pentru a fi păstrate: FIAP, foi de interviuri, comparări, tabele, rapoarte ale reuniunilor, etc. Aceste documente trebuie să fie prezentate într-o anumită ordine. Reţinem un criteriu simplu de ordonare: programul misiunii care figurează la începutul dosarului urmat imediat de ordinul de misiune.
  Acest dosar de analiză este distrus şi înlocuit de următorul din momentul în care se realizează o nouă misiune pe acelaşi subiect.
- *Dosarul de sinteză*
  Conţine ultimele două rapoarte de audit pe acelaşi subiect, notele referitoare la monitorizarea şi implementarea recomandărilor, toate informaţiile generale referitoare la tema în discuţie (organigrame, note de serviciu, descrieri de post...).
  Acest dosar de sinteză face obiectul unei actualizări permanente înainte şi după misiune pentru a include întotdeauna informaţii utile şi exacte. Ceea ce înseamnă că actualizarea nu trebuie să reprezinte doar adăugarea de documente noi dar şi înlăturarea de documente depăşite şi inutile. Această sarcină permanentă de "curăţire" trebuie încredinţată secretariatului, dacă nu, riscăm aglomerarea şi deci ineficacitatea.

► **Al doilea model**

Este un model de dosar "general" în şapte părţi :

1. Trecerea în revistă şi monitorizarea punctelor slabe importante constatate în cursul misiunii,
2. Un exemplar complet al Raportului de audit
3. Tabelul riscurilor.
4. Indicaţii de urmat pentru auditurile ce se vor face pe aceeaşi temă.
5. Programarea şi planificarea misiunii realizate.
6. Informaţii generale de bază :
   - organigrame şi analize de post,
   - note de serviciu,
   - documentaţie despre obiectivele unităţii,
   - extrase din rapoartele de audit anterioare (dacă este necesar).
7. Documente de lucru (de distrus la finalizarea Auditului următor).

Acest tip de dosar este mai complet decât precedentul ceea ce înseamnă că acesta cuprinde elemente de sinteză (în special punctele 3 şi 4); dar nu este

Scanned with OKEN Scanner

necesară o actualizare permanentă, singura actualizare fiind realizată cu ocazia auditului următor. În plus, ar fi necesar să adăugăm un criteriu de ordonare a documentelor de lucru pentru a facilita eventualele cercetări.

Oricare ar fi modelul adoptat, aceste dosare vor fi apreciate în funcţie de 6 criterii calitative:

- trebuie să fie standardizate,
- trebuie să permită vizualizarea ordonării documentelor din interior,
- trebuie să poată fi utilizate de către terţi.
- trebuie să cuprindă totalitatea documentaţiei indispensabile,
- trebuie să cuprindă toate explicaţiile necesare înţelegerii,
- trebuie să facă obiectul Planului de arhivare.

Nici unul dintre aceste criterii nu trebuie să fie subestimat; realizarea dosarelor, sub toate aspectele pe care le presupune, este esenţială. Auditorii trebuie să fie convinşi că misiunea de audit nu se termină cu adevărat decât atunci când dosarul de audit este în ordine şi pregătit pentru ordonare. Este, de altfel, motivul pentru care timpul consacrat acestei activităţi este, în mod normal, inclus în cel al misiunii de audit respective.

2 – Documentele de lucru

Necesitatea unei normalizări a fost deja subliniată: orice document scris sau editat trebuie să aibă un format standard predefinit. Auditorul trebuie să evite utilizarea de foi volante diverse şi variate, trebuie să folosească toate resursele care îi permit să regăsească documentele cu uşurinţă: culori distincte, structuri de desen adecvate... documentul de lucru este suportul obligatoriu al oricărei constatări, al oricărei observaţii: auditorul nu trebuie să se bazeze pe memorie; auditorul este "acela care notează tot". Motiv pentru care, printre alte exemple, interviurile trebuie să fie consemnate pe o fişă specială.

Aceste documente de lucru trebuie să aibă referinţe. Totul începe prin numerotarea Raportului de Audit, care poate să corespundă unui număr de misiune ce figurează în Plan. Aceste număr de Raport precizează clar anul auditului şi poate apoi să facă referire fie la o secvenţă a misiunii, fie la natura misiunii. Ca şi Rapoartele de audit, fiecare document de lucru trebuie să aibă un număr de referinţă care trebuie să coincidă cu documentele corespunzătoare dosarului de Audit: este vorba despre "cross referencement". În afară de referinţă, fiecare document de lucru trebuie să cuprindă în mod obligatoriu următoarele indicaţii :

Scanned with OKEN Scanner

Numele Întreprinderii auditate
Denumirea serviciului auditat
Numele auditorului
Data,

de unde rezultă interesul de a utiliza documente standard imprimate.

Atunci când documentele de lucru se raportează la un test, ele trebuie întotdeauna să indice:

- obiectivul testului: antetul documentului,
- structura testului: documentele sau tranzacţiile examinate,
- detaliile despre tranzacţie, precum şi rezultatele, punct cu punct,
- interpretarea rezultatelor, precizându-se punctul de control intern deficient.
- nr. foii FIAP în care sunt analizate aceste rezultate.
- referinţa documentului, data şi iniţialele auditorului care a realizat testul.

În concluzie, documentele de lucru de calitate trebuie întotdeauna să fie:

- normalizate,
- datate şi semnate,
- inteligibile,
- adecvate,
- simple şi necostisitoare,
- complete.

E – DOCUMENTAŢIA ŞI ALTE MIJLOACE

1 – Documentaţia

Spre deosebire de manualul de audit – instrument de consultare permanentă – documentaţia nu se consultă decât într-o manieră aleatorie, atunci când apare necesitatea clarificării în legătură cu o problemă sau alta.

Distingem documentaţia externă şi documentaţia internă :

- Documentaţia externă cuprinde, în principal, lucrări şi reviste specializate de Audit Intern, documentele Institutului Profesional ocupând un loc important (*Revista Franceză a Auditului Intern: RFAI,* în prezent denumită revista *Audit)* la fel ca şi rapoartele şi memoriile studenţilor şi stagiarilor. Însă punctul central al acestei documentaţii este reprezentat de "Normele pentru practica profesională a Auditului Intern" care constituie codul funcţiei şi

Scanned with OKEN Scanner

trebuie să fie cartea de căpătâi a fiecărui auditor[1].
Aceasta cuprinde de asemenea documentele şi revistele obişnuite din domeniul fiscal, contabil, juridic, etc., precum şi o documentaţie privind securitatea activităţii întreprinderii şi Rapoartele Comisarilor de Conturi.

- Documentaţia internă este aceea elaborată sau colectată de serviciul de audit intern (şi gestionată în linii mari de secretariat). Ghidurile de audit[2] reprezintă componenta principală a documentaţiei interne, ele trebuie să existe pentru fiecare temă tradiţională importantă a misiunii de Audit. Un serviciu de Audit Intern debutant îşi formează biblioteca din ghiduri de audit pe măsură ce se succed misiunile. Ghidul de audit este, într-adevăr, întocmit pe baza chestionarului de control intern şi a Programului de audit: pentru fiecare punct de control intern inventariat în Chestionar, se menţionează instrumentele şi mijloacele care ar trebui să fie utilizate şi pentru fiecare din aceste întrebări se indică riscul antrenat. Ghidurile de audit astfel concepute:
  - constituie un ajutor apreciabil pentru auditori şi reprezintă punctul forte al serviciilor implementate de mult timp, acela de a dispune de aceste documentaţii operaţionale;
  - constituie, de asemenea, un mijloc de formare şi de informare pentru tinerii auditori;
  - nu vor putea fi, totuşi, folosite ca check-lists şi trebuie să fie de fiecare dată revizuite, corectate şi actualizate. În mod logic, ghidul de audit va fi întocmit pe baza Chestionarul de Control Intern, şi nu invers. În practică, există interferenţă între cele două documente.

  Documentaţia internă cuprinde de asemenea:
  - seturile de metode şi procedurile în vigoare,
  - organigramele diferitelor unităţi,
  - convenţiile colective.

Pentru menţinerea eficacităţii, toate aceste documente vor fi actualizate periodic; o actualizare permanentă ar antrena un efort continuu şi relativ important.

Am putea include în documentaţie şi dosarele de audit, însă pare a fi mai logic să ne ocupăm de ele aparte.

---

[1] IFACI "Normes pour la pratique professionnelle de l'Audit Interne".
[2] Majoritatea lucrărilor de diplomă ale studenţilor în Audit Intern, din al treilea ciclu, cuprind astfel de ghiduri care pot fi foarte utile auditorului.

Scanned with OKEN Scanner

2 – Mijloacele materiale

Faţă de perioada, nu foarte îndepărtată, în care se afirma sub formă de glumă că singurele instrumente tehnice aflate la dispoziţia auditorului erau o pereche de foarfece şi borcanul cu lipici ca, lucrurile au evoluat mult. Au evoluat odată cu utilizarea informaticii ca instrument de audit (a nu se confunda cu auditul informaticii). Din punct de vedere istoric, auditorii au început prin utilizarea centrelor de prelucrare informatică din întreprinderea lor. Apoi, fără a abandona totuşi formula precedentă, au obţinut mai multă independenţă graţie informaticii.

2.1 – Recurgerea la centrul informatic

Acesta n-a fost niciodată foarte dezvoltat în cadrul Auditului Intern şi asta din două motive:

- Primul este dificultatea de "a pătrunde" într-un centru informatic pentru a efectua sau pentru a dispune efectuarea operaţiunilor în marjă, deci neprogramate, neobişnuite şi suspecte în ochii unora.

- Al doilea este necesitatea de a subcontracta munca, fie unui auditor informatician competent – ceea ce este un rău mai mic – fie, în lipsa competenţelor necesare în serviciul de audit, chiar informaticienilor; de aici rezultă dificultăţi de înţelegere şi termene de realizare puţin compatibile cu derularea planificată a unei misiuni. Totuşi, un număr destul de mare de auditori au acceptat această idee pentru a realiza – sau pentru a încerca să realizeze –două lucruri în principal:

- să încerce să emită un raţionament asupra bunei funcţionari a programelor construind variante de încercări şi utilizându-le pentru a efectua teste. Spunem "să încerce" deoarece în faţa dificultăţilor întreprinderii datorate motivelor menţionate mai sus, auditorii interni au utilizat foarte puţin această metodă. Auditorii externi care dispun uneori de propriul lor centru de calcul şi se interesează de programele tradiţionale de contabilitate sau de gestiune financiară, folosesc această metodă mai mult;
- în schimb, auditorii interni au utilizat şi utilizează din ce în ce mai mult programe informatice specifice cumpărate.

Graţie utilizării directe sau indirecte a acestor programe informatice, auditorul va putea, în funcţie de competenţele sale, să efectueze teste şi să identifice erorile sau disfuncţiile.

Scanned with OKEN Scanner

2.2 – Recurgerea la informatică

Calculatorul a devenit rapid instrumentul de bază al auditorului care îl utilizează în principal în trei scopuri:

- asistența acordată metodologiei,
- gestionarea serviciului de audit,
- utilizarea de programe informatice de audit.

Aceste diferite puncte au fost tratate în partea a patra: "Instrumentele auditorului".

3 – Mijloacele financiare

Fondurile necesare serviciului de Audit Intern se determină plecând de la Planul de Audit aprobat de Direcția Generală. Din acest Plan vor rezulta într-adevăr:

- efectivele de salariați și variațiile lor, deci bugetul pentru remunerările și taxele Auditului Intern;
- pregătirea profesională care trebuie să se acorde auditorilor, pregătire profesională identificată prin compararea exigențelor solicitate de misiunile prevăzute cu profilul auditorilor prezenți sau viitori;
- cheltuielile de deplasare al căror nivel va fi în funcție de locurile unde se vor desfășura auditurile prevăzute în Plan și de durata acestora.

La aceste trei elemente care constituie partea esențială a bugetului de exploatare, putem adăuga :

- cheltuieli pentru materiale de birou și documente tip (în special documente normalizate),
- cheltuieli diverse pentru cumpărarea unor lucrări sau pentru abonamente,
- cheltuieli de investiție: achiziționarea de materiale informatice și de programe informatice.

Bugetul serviciului este deci relativ simplu de stabilit; în același timp, realizarea acestuia este ușor de urmărit iar abaterile de la buget sunt mai ușor de justificat, și asta cu atât mai mult cu cât cazurile în care serviciile de audit intern cuprind zeci de persoane sunt rare. Dar, înainte de toate, trebuie să avem grijă să existe o perfectă corelare între Plan și Buget; în caz contrar, Auditul Intern ar risca să nu aibă mijloacele necesare susținerii politicii sale. În cazul în care există disproporții între Plan și Buget, trebuie să fie informată Direcția Generală care poate lua măsuri pentru a armoniza aceste două elemente.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 3

EFICACITATEA SERVICIULUI

A trata problema eficacității serviciului de Audit Intern înseamnă înainte de toate a pune întrebarea: obligație privind mijloacele sau obligație privind rezultatul. Am văzut deja (Prima parte – Capitolul 3) că auditorul intern, având funcția de consilier și consultant, nu ar putea avea obligații privind rezultatul.

Cu toate acestea, s-au făcut auzite numeroase critici[1] referitor la faptul că este dificil pentru Auditul Intern să exprime în cifre rezultatul acțiunilor sale și să arate că duce la *"câștigarea banilor"*; fără de care, se spune, auditorul intern riscă să pară un "spectator" din afara întreprinderii și străin preocupărilor majore ale acesteia. Însă acest risc se manifestă numai în măsura în care Responsabilii întreprinderii nu au fost informați asupra Funcției de audit, așa cum vom vedea în concluzie. Pe deasupra, obligativitatea exprimării rezultatului în mod în cifre este periculoasă și uneori dificil de practicat:

- Este periculoasă deoarece îl determină pe auditor să *"dea lovituri"*, să practice în principal *"goana după hoț"*, în timp ce rolul său trebuie să fie în primul rând preventiv. Ducând raționamentul până la capăt, putem spune că un astfel de principiu poate să-l deturneze pe auditor de la acțiunea preventivă și să-l facă să aștepte realizarea pagubei pentru a o exprima mai bine în cifre și a-și valorifica intervenția. Există așadar un efect pervers al acestei concepții și, chiar dacă rămâne numai în teorie, în realitate poate totuși să influențeze spiritele și să atragă după sine devieri insidioase în comportamente.

[1] D. BAULON: "Comment améliorer l'efficacité d'un service d'audit interne", RFAI, nr. 65.

- De asemenea, este dificil de practicat: am mai arătat în paragraful consacrat FIAP (Partea a treia) că poate avea loc un "impas logic" dacă se încearcă să se exprime cu orice preţ în cifre câştigul obţinut datorită activităţii auditorului. În schimb, acest lucru nu exclude exprimarea în cifre a pierderilor evitate sau a câştigurilor ocazionate, dimpotrivă; dar acest lucru trebuie să se facă cu cea mai mare prudenţă şi nu în mod sistematic sau pentru a căuta senzaţionalul.

O bună eficacitate a serviciului mai cere îndeplinirea altor condiţii, dar prezintă şi unele provocări.

A – CONDIŢIILE ŞI PROVOCĂRILE UNEI BUNE EFICACITĂŢI

1 – Condiţiile

Toate se referă la două criterii esenţiale deja menţionate: integrarea în întreprindere şi organizarea serviciului.

1.1 – Integrarea în întreprindere

Tocmai am făcut referire la acest lucru ceva mai devreme: obligaţia privind mijloacele Auditului Intern va fi înţeleasă şi acceptată dacă serviciul este bine integrat.

Aceasta înseamnă că trebuie reunite în acelaşi timp condiţiile culturale şi cele materiale:

- Condiţii culturale:
  - o sensibilizare privind controlul intern,
  - o cultură a auditului,
  - o imagine pozitivă a auditului intern.
- Condiţii materiale:
  - obiective precise,
  - o metodologie riguroasă,
  - un bun plan de comunicare,
  - un profesionalism recunoscut.
- O sensibilizare privind Controlul intern: acolo unde managerii şi-au asumat controlul intern şi aşteaptă din partea auditorilor o asistenţă permanentă

Scanned with OKEN Scanner

pentru a-l adapta şi a-l îmbunătăţi, va exista o colaborare, schimburi, coordonare şi, deci, eficacitate a misiunilor de audit.

- O cultură a auditului, adică un mediu în care auditorii interni sunt consideraţi adevăraţi parteneri, solicitaţi, chemaţi, şi asta la toate nivelele ierarhice, o asemenea cultură condiţionează în mod evident eficacitatea funcţiei.
- Imaginea auditului intern, modalitatea de a o îmbunătăţi, sunt de asemenea teme constante de dezbateri şi reflecţie. Să precizăm că profilul auditorilor, calitatea recomandărilor lor vor valora mai mult pentru imaginea lor decât orice explicaţie posibilă; cu alte cuvinte *"Fiţi buni profesionişti şi veţi avea o imagine bună în cadrul întreprinderii"*. Dar este adevărat că se mai poate adăuga: "a face bine şi a face cunoscut": regăsim aici ideea de comunicare. Dacă auditorul reuşeşte să-şi facă bine cunoscut şi înţeles rolul pe care îl are în asistarea conducerii în vederea îmbunătăţirii controalelor interne la toate nivelele şi dacă o face cu competenţă, nu va fi considerat "un spectator pe banca de rezervă", ci un agent esenţial în viaţa întreprinderii.
- Definirea unor obiective precise va contribui, de altfel, la această imagine, dacă am ştiut să le facem cunoscute. De unde rezultă necesitatea Planului de audit care va exprima foarte precis obiectivele generale ale Auditului Intern, evitând astfel să se dea o impresie prea filozofică sau insuficient de operaţională. Pentru ca Auditul Intern să poată fi eficace, trebuie să existe adeziune şi colaborare, şi pentru aceasta trebuie ca agenţilor întreprinderii să le fie propuse obiective precise la care li se cere să adere.
- O metodologie riguroasă este şi ea esenţială pentru o bună eficacitate: să ştii încotro trebuie să te îndrepţi, bineînţeles, dar să ştii şi cum să ajungi acolo. Acesta este motivul pentru care aspectul metodologic este atât de important în Auditul Intern; un serviciu în care fiecare ar acţiona după cum ştie mai bine, în funcţie de inspiraţie, nu poate pretinde să fie eficace în aprecierea controalelor interne ale întreprinderii. Însă în acest demers metodologic, nu toţi membrii echipei vor juca acelaşi rol. Această repartizare a sarcinilor trebuie să fie şi ea precizată.
- La categoria condiţiilor materiale, trebuie adăugată şi comunicarea, element important al dispozitivului de control intern. Un bun plan de comunicare permite auditului intern să-şi cunoască bine clienţii şi aşteptările lor, să definească mesajele-cheie care trebuie transmise, să informeze mai bine cu privire la posibilităţile şi limitele sale.
- Mai este oare necesar să adăugam importanţa rolului pe care îl are profesionalismul auditorilor în această căutare a eficacităţii? Un bun profesionist, cel care face observaţii pertinente, recomandări constructive şi precise, cel care cunoaşte şi aplică cu rigurozitate normele profesionale

Scanned with OKEN Scanner

contribuie la eficacitatea funcţiei, căci acţiunea sa este nu numai pozitivă, dar are şi valoare de exemplu.

Pentru exercitarea acestei eficacităţi, fiecare trebuie să-şi joace rolul.

1.2 – Definirea rolurilor

Rolul auditorului este clar definit, cel al responsabilului auditului este mai puţin clar definit şi merită să fie precizat. Funcţia sa se confundă cu cea a şefului misiunii în echipele mici; în echipele mai mari aceasta se va disocia, şeful misiunii preluând prin delegaţie o parte din rolurile responsabilului. Oricare ar fi această împărţire a sarcinilor, originalitatea acestei funcţii de responsabilitate a auditorilor se traduce prin intervenţii pe care le putem situa:

- înaintea misiunilor,
- în timpul misiunilor,
- după misiuni.

- Înaintea misiunilor şi bineînţeles pe tot parcursul anului, responsabilul are sarcina de a alege şi selecta auditorii. Această sarcină foarte specifică poate fi realizată în colaborare cu serviciile de personal dar nu trebuie să fie lăsată doar în seama acestora. În schimb, trebuie să se efectueze o selecţie complementară cu ocazia fiecărei misiuni şi să se ia în considerare nivelul misiunii (simplu audit de conformitate sau investigaţie complexă), profesionalismul necesar (competenţe contabile sau competenţe informatice...) şi, în fine, natura activităţii auditate (marketing, producţie...).
  Pe lângă această problemă esenţială, responsabilul auditului intern este primul responsabil cu definirea unei politici şi a unei strategii: să definească şi să adopte obiective prin intermediul Direcţiei Generale (sau a Comitetului de Audit), să le traducă într-un Plan, să solicite şi să obţină mijloacele pentru a le realiza.
- În timpul misiunilor rolul său nu se confundă cu cel al auditorilor pe care trebuie să-i asiste şi să-i întâlnească. El este cel care asigură interfaţa între Audit şi ierarhia de la nivel înalt (în general superiorul ierarhic al entităţii auditate). Trebuie să asigure buna desfăşurare a metodologiei, să coordoneze reuniunile de deschidere, să monitorizeze planificarea şi să rezolve conflictele. De asemenea, va coordona şi reuniunile intermediare şi reuniunile de încheiere, va controla calitatea Rapoartelor şi pertinenţa Recomandărilor, va veghea la respectarea standardelor definite în manualul de audit de a cărui actualizare se ocupă. Îi asistă pe auditori în sectoarele cele mai expuse sau atunci când sunt evidenţiate deficienţe grave.

Scanned with OKEN Scanner

La sfârşitul misiunii, rolul său este esenţial în formarea opiniei globale privind bunul control asupra unei activităţi. Ţinând cont de observaţiile conţinute în Raportul de audit şi de opinia auditorilor cu care discută, el va fi cel care va finaliza ceea ce constituie obiectivul misiunii: aprecierea calităţii controlului intern.

- După încheierea misiunilor, definirea rolului său se poate rezuma la două cuvinte: organizare şi imagine. El este cel care trebuie să îmbunătăţească fără încetare funcţionarea serviciului şi să se asigure că organizaţia poate participa la realizarea obiectivelor. Şi tot el va îmbunătăţi imaginea Auditului Intern în cadrul întreprinderii: participare la Comitetele de Audit, întâlniri cu managerii, acţiuni de promovare şi explicare. Rolul său în acest domeniu este fundamental, căci va crea condiţiile unei bune integrări şi, deci, ale unei bune eficacităţi. Trebuie, totuşi să indicăm anumite provocări.

2 – Provocările

Într-o altă limbă se spune "challenges"... Le putem clasifica în două categorii: mediul de control şi comunicarea. Sunt nişte prieteni pe care i-am mai întâlnit în "Controlul intern al unei entităţi" (Partea a doua – Capitolul 2). Aşadar nu suntem surprinşi că îi regăsim aici: elemente indispensabile pentru un bun control intern, sunt prin urmare condiţiile unei bune eficacităţi a Auditului Intern.

2.1 – Mediul de control

Amintind aici această noţiune, afirmăm că dacă – din punct de vedere cultural – ierarhia este sensibilizată cum se cuvine în ceea ce priveşte controlul intern, funcţia de audit va fi cu atât mai eficace şi mai performantă. Cultura Controlului intern atrage după sine o cultură a auditului: ea este cea care face totul posibil, favorizează schimburile şi dialogurile, facilitează cooperarea în muncă, permite un câştig reciproc şi duce la propuneri constructive în care fiecare se recunoaşte şi care sunt în consecinţă implementate rapid şi eficient.

Această condiţie culturală este indispensabilă unei bune eficacităţi a funcţiei de audit. Auditorii interni ştiu bine cât de eficace este acţiunea lor atunci când, din întâmplare, cel auditat este un fost auditor intern: se înţeleg foarte uşor, sunt amândoi profesionişti, iar reuşita este asigurată. Asta înseamnă că în acest caz, din ce în ce mai des, cei doi parteneri sunt conştienţi de această cultură a controlului intern, indispensabilă pentru o dezvoltare a funcţiei. Dacă, dimpotrivă, cel auditat, neştiind nimic despre ceea ce înseamnă Control intern

Scanned with OKEN Scanner

sau Auditul, îi percepe pe auditori ca pe nişte agenţi externi care îi risipesc timpul şi banii, iar climatul de colaborare atât de necesar are puţine şanse să se instaleze.

Are la fel de puţine şanse să se instaleze şi în cazul în care comunicarea nu este bună.

2.2 – Comunicarea

Este vorba despre comunicarea privind Auditul Intern, element important al Controlului intern al Auditului. Responsabilul auditului, care a elaborat un plan de comunicare riguros, îl aplică în permanenţă, ceea ce îmbunătăţeşte în acelaşi timp eficacitatea funcţiei: o face mai bine cunoscută şi mai bine înţeleasă şi deci acţionează asupra mediului de control, care face obiectul paragrafului precedent.

Ce este un plan de comunicare riguros?

- este un plan de comunicare în care s-au identificat foarte clar ţintele. În ceea ce priveşte auditul intern, acest exerciţiu nu este atât de simplu. Conferinţa internaţională care s-a ţinut la Paris în 1995 avea ca temă "Auditul intern în căutarea clienţilor săi". Însuşi titlul exprima bine dificultatea: ce ţinte trebuie alese pentru a exista o comunicare privind Auditul? Întregul personal? Dar cine începe prea multe, nu duce nimic la capăt. Doar conducerea? Asta ar însemna să-i eliminăm automat pe principalii interesaţi, şi anume viitoarele entităţi auditate. Atunci viitoarele entităţi auditate? Însă dificultatea constă în faptul că ele se situează la toate nivelele ierarhice. Pe scurt, singura certitudine este că nu există certitudine... Aşadar identificarea este specifică, ea trebuie să se facă pornind de la Planul de audit identificându-i pe toţi cei care sunt vizaţi de diferitele rubrici ale Planului.
- Această muncă meticuloasă odată realizată, trebuie să se identifice aşteptările fiecăruia. În general, se începe cu definirea a 5 sau 6 grupuri, fiecare având propriile sale aşteptări; apoi fiecare individ este ataşat la unul dintre aceste grupuri. Spunem 5 sau 6, dar pot fi mai multe, cu condiţia să fie un număr mult mai mic decât numărul indivizilor.
- Apoi pentru fiecare din aceste grupuri se vor defini mesajele ce trebuie să fie transmise şi comentate. Evident, fiecare mesaj trebuie să corespundă aşteptărilor.
- În fine, ducând procedura la capăt, se vor defini suporturile prin care vor fi transmise mesajele: articole în ziarul întreprinderii, reuniuni de prezentare şi informare, note de informare, reuniuni de deschidere şi de încheiere a

Scanned with OKEN Scanner

misiunilor, întâlniri specifice etc... există nenumărate modalităţi. Este suficient să se aleagă modalitatea sau modalităţile cele mai bine adaptate ţintei alese. Procedând cu metodă şi rigoare, auditul intern îşi va oferi toate şansele pentru a-şi mări eficacitatea.

Cum vom măsura această evoluţie? Norma 560 răspunde la această întrebare.

B – APLICAREA NORMEI 1300

Norma 1300, care, pe bună dreptate, atribuie responsabilităţi Directorului Auditului Intern în aceste privinţe, prezintă două mijloace de acţiune în cadrul unui Plan de control al Calităţii:

- evaluări interne,
- evaluări externe.

1 – Evaluările interne

1-1 Supervizarea

Am semnalat deja (paragraful A) că rolul şefului misiunii este esenţial aici. Va trebui ca el să se folosească de instrumente speciale de apreciere pentru a-şi îndeplini misiunea sau să procedeze în mod subiectiv şi detaliat? În realitate, se regăsesc toate situaţiile, chiar şi lipsa supervizării, din nefericire.

Ne putem gândi – şi unii chiar o fac – la un sistem de notări atribuite auditorilor în funcţie de ierarhie. De asemenea, putem merge mai departe şi să punem acest sistem la dispoziţia celor auditaţi, aşa cum le cerem celor care au beneficiat de o formare profesională să formuleze o opinie referitoare la calitatea formatorilor. Sistemul cel mai sofisticat – dar poate cel mai coerent – constă, în acest caz, în luarea înconsiderare a aprecierilor celor două părţi: a celor auditaţi în procent de 50 % şi a ierarhiei auditorilor în procent de 50 %.

Aprecierile trebuie să fie valorificate după o scală prestabilită şi să pot referi la:

- competenţa auditorilor, apreciată în cadrul misiunii pe care tocmai au îndeplinit-o;

Scanned with OKEN Scanner

- calitatea comunicării cu cei auditaţi şi comportamentul auditorilor în timpul misiunii;
- respectarea metodologiei de audit şi o alegere judicioasă a instrumentelor de investigare;
- calitatea şi pertinenţa constatărilor şi a observaţiilor;
- calitatea raportului de audit şi respectarea termenelor;
- realismul recomandărilor: aplicabilitatea şi eficacitatea lor.

De asemenea putem crea o "fişă" pentru fiecare auditor prin care să se măsoare progresele realizate de acesta; cumularea fişierelor permite măsurarea progresului întregului personal cu condiţia de a utiliza un chestionar de acest tip pentru fiecare misiune de audit. Unii comentatori au mers şi mai departe, vrând să obţină nu numai măsurarea calităţii misiunilor, ci şi măsurarea calităţii gestionării serviciului.

Astfel R.G. SCHROEDER[1] sugerează să se evalueze:

- organizarea serviciului,
- gestionarea auditului intern (conformitatea între Programe şi Obiective),
- calitatea planificării,
- Rapoartele de audit: termene de publicare, pertinenţa recomandărilor,
- calitatea pregătirii profesionale a auditorilor,
- eficacitatea misiunilor de audit,
- calitatea documentelor de lucru.

Avem de-a face astfel cu o schiţă de chestionar de Control Intern privind aprecierea unui serviciu de Audit Intern, aşa cum poate fi utilizat în Reviziile de Audit. Partea complicată constă, desigur, în indicarea persoanei care are capacitatea de a aprecia aceste diferite aspecte în lipsa unui audit al auditului.

1.2 Alte evaluări interne

Norma menţionează controale continue şi periodice care să fie efectuate de către "membrii personalului Auditului Intern". Un fel de auto-evaluare de unul singur sau în echipă, această metodă pare a fi puţin practicată pentru a nu se confunda cu supervizarea.

---

[1] R. G. SCHROEDER, "How to Audit Internal Auditing", *The Internal Auditor*, August 1977.

Scanned with OKEN Scanner

Nu la fel se întâmplă cu controalele externe.

2 – Evaluările externe (sau *Quality Assurance Review*)

Aici este vorba de un Audit al Auditului.

Auditul auditului înseamnă aplicarea regulii Universalității conform căreia toate funcțiile întreprinderii trebuie să fie auditate. Auditul intern fiind o funcție, nu trebuie, în mod logic, să iasă de sub incidența acestei reguli. Am văzut, cu ocazia examinării rolului jucat de serviciile centrale de audit într-o structură descentralizată (*cf.* capitolul 1) că auditul auditului este considerat a fi o regulă în marile organizații internaționale. Frecvența acestui audit răspunde normelor obișnuite și este măsurată în funcție de riscul pe care îl prezintă activitățile filialei (sau filialelor din țară), risc mai mult sau mai puțin important, în funcție de calitatea intervențiilor Auditului Intern. Aceste "Revizii de audit" vor avea așadar ca obiectiv principal măsurarea eficacității serviciului de audit astfel auditat și indicarea soluțiilor pentru a-l îmbunătăți. În timpul acestei revizii de audit se examinează în special:

- profilul și competența auditorilor,
- exhaustivitatea Planului de audit și respectarea lui,
- aplicarea standardelor de audit intern,
- metodologia,
- calitatea rapoartelor de audit și aplicarea recomandărilor,
- calitatea manualului de audit intern și a ghidurilor de audit,
- aprecierea auditului intern de către management. Acest ultim aspect este abordat intervievând responsabilii auditați iar un bun auditor trebuie să facă diferența între subiectivitate și obiectivitate.

În mod tradițional, calitatea Auditului Intern este apreciată în funcție de criteriile controlului intern:

- Misiunea de audit intern este oare destul de bine definită într-o cartă și este conformă cu normele profesionale?
- Auditorii interni cunosc bine normele I.I.A. și le aplică în acțiunile lor?

- Funcția de audit are obiective, adică un plan de audit riguros construit și o planificare a misiunilor pentru realizarea obiectivelor?

Scanned with OKEN Scanner

- Mijloacele sunt adaptate Planului?
  - Mijloace cantitative ca efectiv de angajaţi,
  - Şi mai ales mijloace calitative: calitatea în momentul ocupării funcţiei, pregătirea profesională, etc.

- Serviciul dispune de un sistem de informaţii şi de pilotaj care permite să se cunoască:
  - monitorizarea Planului?
  - aplicarea recomandărilor?
  - monitorizarea bugetelor?

- Metodele şi procedurile de lucru sunt formalizate într-un manual de audit şi conforme cu normele profesionale?

- Organizarea este adaptată: subordonare la cel mai înalt nivel, analize ale posturilor auditorilor etc?

- În fine, deţinem mijloacele necesare unei supervizări eficace? Validarea foilor FIAP, monitorizarea activităţii auditorilor?

În final, responsabilii Reviziei de Audit vor analiza dacă Serviciul de Audit Intern a implementat dispozitive de control intern adecvate şi suficiente pentru a avea un bun control asupra activităţii: situaţie clasică. La sfârşitul misiunii de "audit al auditului" se întocmeşte un raport pentru Direcţia Generală în care se menţionează Recomandările referitoare la îmbunătăţirea calităţii şi, deci, a eficacităţii.

Însă ce este de făcut atunci când nu ne aflăm în cadrul unei organizaţii internaţionale?

Putem admite, în anumite cazuri, că Auditul Intern constituie o excepţie şi că este singura funcţie din întreprindere care nu este auditată. Faptul că ştim acest lucru reprezintă deja un punct câştigat. Există trei alte soluţii posibile, dar două sunt imperfecte:

➤ **Prima soluţie**

Auditarea auditului intern prin intermediul unor auditori externi. Aceasta este o soluţie care poate aduce îmbunătăţiri semnificative, căci, pe lângă faptul că

Scanned with OKEN Scanner

auditorii externi cunosc perfect mediul de gestionare a întreprinderii, ei utilizează instrumente care echivalează cu cele ale auditorilor interni şi beneficiază de posibilităţi avantajoase de comparare cu alte întreprinderi. Însă această soluţie are şi dezavantaje:

- Domeniul de aplicare al auditului intern, metodologia sa, obiectivele sale sunt diferite şi vor crea dificultăţi pentru auditorul extern, chiar imposibilitatea de apreciere în unele domenii.
- Un asemenea demers riscă să creeze în mintea unor angajaţi ai întreprinderii o confuzie între audit intern şi audit extern, fapt care bineînţeles nu trebuie încurajat.

► **A doua soluţie**

Este auditul făcut de cei din acelaşi domeniu, aşa-numitul "peer review". Se alege un responsabil al auditul intern, dintr-o întreprindere comparabilă, dar dintr-un sector ne-concurent, şi i se cere să "auditeze" serviciul, în schimbul unei contraprestaţii. Este deci un fel de schimb de experienţă în care fiecare va privi cu alţi ochi serviciul vecinului său şi va observa particularităţile propriei culturi. De aici pot rezulta avantaje reciproce, dar acest lucru nu este uşor de pus în practică. Indiferent de metodă, trebuie să se folosească instrumente.

► **A treia soluţie**

Este cea mai recentă şi este preconizată de Norme: intervenţia unor echipe calificate din exteriorul organizaţiei cel puţin o dată la 5 ani. Aceste echipe sunt în curs de constituire, în special în cadrul organismelor profesionale (IFACI).

Oricare ar fi soluţia aleasă, Norma 1320 stipulează obligativitatea ca rezultatele evaluărilor externe să fie comunicate consiliului.

C – INSTRUMENTELE DE MĂSURĂ

Indicatori, benchmarking, sondaj de opinie, fiecare are un rol aparte.

1 – Indicatorii

Indicatorii reprezintă mijlocul fundamental de apreciere a activităţii şi a calităţii şi, deci, de îmbunătăţire a eficacităţii.

Scanned with OKEN Scanner

În legătură cu acest subiect, recomandăm cu căldură articolul lui Joseph J. MORRIS, fost Preşedinte al Institutului Auditorilor Interni din Regatul-Unit[1]. Pe lângă elementele statistice pe care le-am pomenit deja şi aprecierile episodice ale Audit Review, responsabilul Auditului Intern trebuie să întocmească un tabel de bord care să-i permită să monitorizeze în permanenţă activitatea echipelor sale şi să ia toate dispoziţiile necesare pentru a-i îmbunătăţi eficacitatea. Ceea ce caracterizează tabelul de bord şi indicatorii care îl compun este faptul că nu trebuie să fie elaboraţi pentru un anumit moment dat, ci pe mai multe perioade şi apreciaţi în timp.

Anumiţi indicatori au fost menţionaţi în paragraful dedicat "Raportării şi statisticilor", însă atunci se făcea referire la norma stabilită pentru Plan, măsurându-se gradul de abatere de la acesta. Comparaţia şi planificarea în timp au un cu totul alt scop: este vorba de aprecierea evoluţiei eficacităţii pentru a o putea îmbunătăţi. Dintre indicatorii necesari, şi lista nu este completă, putem recomanda următorii:

1.1 – Indicatori ai activităţii

$$\frac{\text{Numărul de misiuni efectuate}}{\text{Numărul de misiuni prevăzute în plan}}$$

Este indicatorul de bază, care va măsura realizarea Planului şi mai ales rezultatele îmbunătăţirilor aduse în acest domeniu.

Putem merge chiar mai departe în detalierea acestui concept şi să măsurăm, în raport cu Planul:

- numărul de misiuni în curs de desfăşurare,
- numărul de misiuni amânate,
- numărul de misiuni ne-efectuate,

şi, pe de altă parte:

- numărul de misiuni efectuate şi neprevăzute.

Mai putem exprima aceste elemente în zile/auditor sau în săptămâni/auditor, ceea ce permite relativizarea importanţei diferitelor misiuni şi fiind direct proporţional cu timpul ocupat (*cf.* capitolul 2).

[1] Joseph J. MORRIS, "Comment suivre les performances de l'Audit Interne", RFAI, nr. 112.

Scanned with OKEN Scanner

EFICACITATEA SERVICIULUI

$$\frac{\text{Numărul de zile de audit}}{\text{Numărul de misiuni}}$$

Indicator ce permite măsurarea (şi justificarea) duratei medii a misiunilor de audit. Putem, bineînţeles, să descompunem acest indicator global în indicatori mai detaliaţi în funcţie de tipul misiunii.

$$\frac{\text{Numărul de zile de audit}}{\text{Zile lucrate}}$$

Acest indicator oferă un raport interesant, care trebuie urmărit deoarece măsoară evoluţia timpului destinat operaţiunilor stricte de audit în comparaţie cu timpul global. Este direct proporţional cu evoluţia efectivelor de salariaţi şi permite analiza cauzelor acestei evoluţii. Şi aici putem analiza mai în detaliu, continuând detalierea.

$$\frac{\text{Numărul de zile de pregătire profesională}}{\text{Zile lucrate}}$$

Este un raport care îl explică pe cel precedent, dar care permite în plus măsurarea evoluţiei pregătirii profesionale alocate fiecărui auditor în parte.

$$\frac{\text{Numărul de pagini ale Rapoartelor}}{\text{Numărul de Rapoarte}}$$

Indicator ce permite măsurarea evoluţiei numărului mediu de pagini ale Rapoartelor de audit. Fără a emite o judecată asupra a ceea ce ar trebui să fie "evoluţia corespunzătoare" (dacă există vreuna), această măsură ne ajută să vedem mai limpede care este modul de lucru al auditorilor şi, eventual, diversitatea concluziilor lor.

2.1 – Indicatori ai calităţii

$$\frac{\text{Numărul de misiuni neprevăzute}}{\text{Numărul de misiuni}}$$

Scanned with OKEN Scanner

Permite măsurarea evoluției exhaustivității și a calității Planului de Audit.

$$\frac{\text{Recomandări refuzate}}{\text{Totalul Recomandărilor}}$$

Raport important care exprimă aprecierea Recomandărilor de către entitățile auditate.

$$\frac{\text{Recomandări nerealizate}}{\text{Recomandări acceptate}}$$

Acest raport îl completează pe cel precedent oferind o indicație prețioasă asupra calității implementării Recomandărilor Auditului Intern.

$$\frac{\text{Numărul de zile consacrate sarcinilor de gestiune}}{\text{Zile lucrate}}$$

Și acesta este un raport care îl explică pe cel global, dar deosebit de util în explicarea (și îmbunătățirea) perioadelor de lucru ale șefilor de misiune și ale auditorilor seniori.

Statistica arată că numărul de zile de audit este în medie egal cu circa 80 % din numărul de zile lucrate în cazul unui auditor. În mod normal, în cazul unui șef de misiune, acest lucru este mai puțin important. Mai trebuie precizat că acest procentaj variază în timp în cazul aceluiași auditor: mai puțin important la început, atunci când Formarea Profesională este maximă, crește pe măsură ce se confirmă capacitățile profesionale.

$$\frac{\text{Dosare de audit incomplete}}{\text{Numărul de misiuni}}$$

Mijloc de apreciere a calității activității în această etapă finală – constituirea dosarului de audit – care este adesea neglijată.

Scanned with OKEN Scanner

1.3 – Indicatori ai costurilor

$$\frac{\textbf{Cheltuieli ale serviciului}}{\textbf{Numărul de auditori}}$$

Indicator bugetar care permite compararea evoluției bugetului și evoluției efectivelor de angajați.

$$\frac{\textbf{Cheltuieli ale serviciului}}{\textbf{Numărul de zile de misiune}}$$

Informație importantă deoarece reprezintă costul unei zile și permite compararea cu costurile pieței. Putem detalia analiza distingând între costuri directe și costuri indirecte, mâna de lucru și cheltuielile de deplasare etc.

Este oare posibil să adăugăm la acești indicatori "obiectivi" elemente de apreciere subiective dar a căror tendință măsurată în funcție de durată ar fi importantă dacă aprecierea ar fi mereu făcută de aceleași persoane și în același fel? Da, dacă avem grijă să relativizăm rezultatele, adică să le interpretăm prin comparație, nu în funcție de o normă absolută și ideală.

2 – Benchmarking

Numele și moda sunt originare din S.U.A.: reprezintă utilizarea unor criterii calitative și cantitative pentru a te situa printre membrii aceleiași profesii, ai aceleiași ramuri. Sondajele profesionale nu reprezintă altceva decât un început de benchmarking. Asta înseamnă că într-adevăr, în această ultimă practică, există un element suplimentar care ne interesează foarte mult în momentul de față: identificarea celor mai bune practici pentru a permite o mai mare eficacitate. Ar putea fi vorba de spionaj industrial? Este adevărat că acesta este o formă pervertită și deplasată a benchmarking-ului. Este vorba aici de o practică organizată în care concurenții care consimt acest lucru aduc laolaltă practici și rezultate pentru ca fiecare concurent să se situeze în raport cu ansamblul.

The Institute of Internal Auditors a dezvoltat această practică sub numele de GAIN: "Global Auditing Information Network". Programul implementat permite multor servicii de audit intern să se compare și, deci, să progreseze.

Scanned with OKEN Scanner

Unii au criticat ceea ce nu pare a fi la urma urmei decât o colaborare de calitate pentru a lucra mai bine. Critica acestei practici constă în observaţia că dacă din întâmplare aceasta se va generaliza, se va ajunge la un fel de uniformizare a metodelor, iar sursa de diversificare va seca de la sine deoarece la încheierea ciclului bunele practici vor fi utilizate de toţi.

Însă critica nu se opreşte la constatarea conform căreia benchmarking-ul conţine germenele propriei sale distrugeri. Ea merge mai departe şi observă că adevăratul progres nu constă în a-l copia pe vecin – chiar dacă este mai bun decât dvs. – adevăratul progres consta în a-l depăşi. Benchmarking-ul este astfel acuzat că este o maşină ce ucide iniţiativa şi progresul. După cum se ştie, în lume există civilizaţii care nu progresează decât copiind; o copie, chiar şi îmbunătăţită, tot o copie rămâne. Dar există şi alte civilizaţii care progresează prin descoperiri şi inovaţii.

Nu putem ignora aceste critici care atrag atenţia asupra unor reale pericole, dar a te lipsi de informaţii de tip GAIN, care ajută la situarea şi măsurarea propriei poziţii, înseamnă să ai o reacţie exagerată. Din toate acestea trebuie să deducem că benchmarking-ul este util, dar că nu ne putem limita numai la acesta. Institutul de Audit Intern a înţeles bine acest lucru şi lucrează neîncetat la dezvoltarea cercetării în Auditul Intern, care este desigur un element important pe calea îmbunătăţirii eficacităţii.

Vom fi mult mai rezervaţi în privinţa sondajului de opinie.

3 – Sondajul de opinie

Pe lângă setul de indicatori care va permite măsurarea evoluţiei, analiza cauzelor abaterilor şi, deci, îmbunătăţirea eficacităţii, citâm în momentul de faţă şi sondajul de opinie. Unii, bine inspiraţi, se limitează la un sondaj progresiv care, urmând publicării raportului de audit, se referă exclusiv la calitatea acestuia. În acest caz, destinatarilor raportului li se pune întrebarea dacă acesta din urmă:

- este interesant?
- este util?
- este convingător?
- conţine observaţii pertinente?
- şi constructive?

sau dacă recomandările:

- sunt operaţionale?
- sunt realiste?

Scanned with OKEN Scanner

- permit un mai bun control asupra activităţii?
- generează economii?

Însă, pe plan general, acesta este un mijloc ce trebuie să fie utilizat cu precauţie deoarece poate avea efecte negative. Dacă ne limităm la utilizarea sondajului ca mijloc de informare pentru a afla la ce nivel se află cunoştinţele managementului în materie de control intern şi de audit intern, vom culege o recoltă bogată de date care va permite să se meargă mai repede în direcţia cea bună. Însă, dacă se cere formularea, total anonimă, a unei judecaţi calitative referitor la munca auditorilor, riscăm să primim răspunsuri subiective, care vor depinde în mare parte de ultimul contact cu auditul intern, şi cu cât acesta este mai îndepărtat în timp, cu atât mai mult se poate să persiste în mintea persoanei sondate doar amintirea dificultăţilor. În plus, solicitarea unei opinii, fără explicaţii precise referitor la ceea ce se doreşte, poate duce la omiterea neintenţionată a unor aprecieri esenţiale. De aceea, nimic nu înlocuieşte cu adevărat opinia solicitată cu voce tare, de către Responsabilii unei Revizii de Audit, în cadrul unui dialog în care se oferă toate explicaţiile şi care are loc cu responsabili de nivel înalt.

Un astfel de dialog va fi amplificat şi îmbunătăţit dacă există în cadrul întreprinderii un eşalon suplimentar de recurs şi apreciere: comitetul de audit.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 4

COMITETELE DE AUDIT ŞI GUVERNAREA ÎNTREPRINDERII

Această lucrare nu-şi propune să trateze problema guvernării întreprinderii, lucru care, timp de mulţi ani, a dat naştere multor schimburi de păreri şi controverse privind repartizarea reponsabilităţilor. Însă funcţia de audit intern se află în centrul acestor reflecţii deoarece pentru ea miza constă în poziţionarea ei şi – *in fine* – în rolul ei în cadrul organizaţiei.

Din acest motiv acest subiect de actualitate nu poate rămâne străin auditorilor interni.

S-a vorbit despre comitele de audit înainte să înceapă dezbaterile referitoare la guvernarea întreprinderii deoarece aceste au fost create încă din secolul al XIX-lea în Statele Unite: pe atunci aveau ca funcţie principală înlesnirea relaţiilor cu auditorii externi.

Deoarece aceştia din urmă nu puteau asista la şedinţele consiliilor de administraţie, trebuia într-adevăr să se dispună de un organism care să poată asigura legătura dintre consiliu şi auditorii externi. Rolul lor a crescut tot mai mult până când acestea au ajuns sa vegheze la asigurarea calităţii informaţiilor financiare publicate şi la respectarea regulilor etice. În paralel cu dezvoltarea responsabilităţilor lor, numărul acestor comitete nu a încetat să crească, astfel că astăzi aproape toate societăţile cotate la Wall Street au câte un Comitet de audit.

Scanned with OKEN Scanner

Această evoluţie s-a accelerat începând cu anii 1980 când, ca urmare a unui simplu faliment la Casa de Economii din Ohio, o comisie – Treadway Commission, întrată în istorie cu această ocazie – a preconizat obligativitatea creării sus-menţionatelor comitete. Este imposibil ca, de atunci până acum, Europa să nu fi fost influenţată de această mişcare, chiar dacă originea ei se află în Statele Unite. Însă au apărut şi alte motive care au relansat mişcarea de idei privind aceste comitete care, prin urmare, au cunoscut o nouă dezvoltare.

Este interesant să examinăm această mişcare, cauzele ei profunde şi evoluţiile sale. Este la fel de important să ne întrebăm care este poziţia funcţiei de audit intern.

A – COMITETELE DE AUDIT

Noţiunea de "guvernare a întreprinderii" pune astfel problema repartizării competenţelor de acţiune. Discuţiile pe această temă au devenit tot mai detaliate până ce au ajuns să nu mai vizeze decât modalităţile de control asupra directorilor de către acţionari. În anii 1980/90 aceste relaţii au căpătat în Statele Unite un caracter cu adevărat conflictual: informaţiile insuficiente, remunerările excesive, dorinţa de putere a unor directori au condus la adevărate "revoluţii de palat"; să observam că acestea nu se pot dezvolta decât atunci când directorii nu se identifică cu întreprinderea, adică atunci când suntem în afara configuraţiei familiale. Mişcarea s-a extins, a cucerit bătrânul continent unde teoreticienii au dezvoltat, sau reactualizat, noţiuni subtile pentru a redefini noul concept: teoria mandatului, etc... Anumiţi conducători de întreprindere au profitat de ocazie pentru a denunţa anumite defecte serioase ale societăţii franceze[1].

Problema comitetelor de audit, până atunci simplu obiect de curiozitate, a fost relansată cu această ocazie. Cu atât mai mult cu cât comentariile au dus la apariţia rolului ambiguu al administratorilor a căror independenţă sau chiar competenţă nu o putem garanta întotdeauna... Şi s-au găsit mulţi acţionari, autorităţi de tutelă, auditori care să dorească o conştientizare, chiar o adevărată reînnoire. Mişcarea a pornit din Marea Britanie, unde Comisia Cadbury, înfiinţată în 1991 la iniţiativa Bursei din Londra şi a profesiilor contabile, a propus în 1993 un "cod de bună conduită". Acest cod preconizează, printre altele, înfiinţarea unor comitete independente pentru a garanta calitatea conturilor şi rapoartelor către acţionari. Aceste comitete se numesc comitete de audit, de

[1] Cf. Jean PEYRELEVADE "Le principe du chef", în *Le Monde* – 28 februarie 1996.

Scanned with OKEN Scanner

remunerare şi de numire a administratorilor. Mişcarea pentru o mai bună moralizare a afacerilor părea că funcţionează.

De altfel, încă din 1984, Comisia Operaţiunilor Bursiere (COB) îndemna la generalizarea comitetelor de audit.

În 1989, Guvernatorul Băncii Franţei a făcut aceeaşi recomandare instituţiilor de credit. Aceste recomandări nu prea au avut ecou. Mişcarea s-a dezvoltat abia odată cu raportul Cadbury care, dincolo de întrebările financiare privind sinceritatea conturilor formulate de Treadway Commission, a extins dezbaterea la principiul reafirmat al separării funcţiilor. A ajuns în Franţa exact în momentul în care presa scrisă era acaparată de câteva afaceri mari care descopereau practici riscante, cele mai multe cu nume ezoterice: participaţii încrucişate... Ogorul era gata să fie însămânţat, însă germinaţia este lentă în ciuda rugăciunilor.

Abia la începutul lui 1995 C.N.P.F. şi A.F.E.P. au încredinţat unui comitet prezidat de Marc VIENOT, preşedintele Société Générale, misiunea de a examina "cum va evolua practica franceză de guvernare a întreprinderilor". Aşadar se intrase pe deplin şi în mod oficial în dezbaterea asupra "Corporate Governance". Urma oare să vedem cum cresc şi se înmulţesc comitetele de audit, ca şi specia umană graţie divinităţii? Publicat în iulie 1995, acest raport va fi de acum încolo lucrarea franceză de referinţă indispensabilă pentru cel care vrea să evoce subiectul dar totuşi concluziile sale nu sunt revoluţionare: pline de înţelepciune, ele recomandă evoluţii rezonabile şi anume:

- nimic nu trebuie impus în consiliile de administraţie,
- trebuie desigur să se repartizeze egal competenţele între Consiliu şi Preşedinte, însă confuzia funcţiilor de Preşedinte şi de Director General prevăzută de legea franceză privind societăţile nu trebuie neapărat abrogată,
- se recomandă ca fiecare societate cotată să aibă cel puţin doi administratori independenţi,
- se recomandat crearea de comitete permanente specializate care să instrumenteze afacerile,

Scanned with OKEN Scanner

- în fine, comisia preconizează redactarea unui cod deontologic al administratorului.

Dar comitetele de audit?

Ele trebuie să existe în acelaşi număr ca si comitetele permanente. Într-adevăr, raportul recomandă ca "fiecare consiliu să-şi creeze un astfel de comitet care are rolul esenţial de a se asigura de pertinenţa şi permanenţa metodelor contabile adoptate pentru crearea conturilor consolidate şi sociale ale întreprinderii şi de a verifica dacă procedurile interne de colectare şi control al informaţiilor le garantează".

Didier KLING, preşedinte al Companiei Naţionale a Comisarilor de Conturi, preconizează de altfel denumirea "Comitet de Conturi", menţionată şi în raportul VIENOT.

După un an de la publicarea raportului, Marc VIENOT sublinia deja succesul experienţei care de atunci nu a încetat să se confirme, înfiinţându-se comitete de audit într-un număr mare de întreprinderi cotate la bursă[1]. (40 % din întreprinderile interogate în sondajul din 1999 aveau un Comitet de audit, din care două treimi de mai puţin de 5 ani). Însă în multe cazuri, comitetele de audit sunt mai degrabă comitete de conturi decât comitete preocupate de îmbunătăţirea calitativă a managementului. Fără îndoială mai este nevoie de timp pentru a uniformiza o practică ce începe să intre în obişnuinţă, dar care rămâne foarte diversificată. Dar existenţa însăşi a comitetelor ridică întrebări din care multe nu au primit nici până astăzi un răspuns clar.

În 1999 un al doilea raport al Comitetului Vienot emite noi sugestii şi reafirmă propunerile anterioare. Marc JOUFFROY analizează în revista Audit conţinutul acestui al doilea raport[2] care construieşte un veritabil "sistem de referinţă în care cultura, etica şi tradiţia îşi au locul lor...". Acest al doilea raport, care ia act de faptul că guvernarea întreprinderii se încadrează în practicile societăţilor franceze, lasă totuşi posibilitatea unor întrebări pentru auditorii interni.

---

[1] Interviul cu Marc Vienot in RFAI nr. 132.

[2] "En lisant les rapports du Comité Marc Vienot" – Marc Jouffroy in Revista *Audit* nr. 146.

Scanned with OKEN Scanner

B - ÎNTREBĂRILE

Se situează în jurul a două preocupări:

- domeniul de aplicare a comitetelor de audit, respectiv al auditorilor interni,
- subordonarea ierarhică a auditorilor interni,

aceste două preocupări fiind strâns legate.

1 – Domeniul de aplicare

În editorialul său din numărul 132 al RFAI, Xavier de PHILY, Preşedinte al IFACI, amintea că *"conform unui studiu IFACI-Arthur Andersen, mai mult de trei sferturi din serviciile de audit intern emit păreri despre eficacitatea gestiunii şi a resurselor angajate. Un comitet de audit are alte preocupări: doreşte să ştie dacă procesele ce stau la baza contabilităţii sunt corecte, dacă un risc potenţial de conflict de interese este ţinut sub control, şi, pe plan general, dacă evoluţia societăţii nu este împiedicată".*

Unii au sugerat că ar fi bine să se facă legiferări pentru a se defini mai bine atribuţiile comitetelor. Alţii gândesc că, dimpotrivă, un exces de reglementări ar ucide iniţiativele. Putem spune că "recomandările" raportului Vienot sunt de ajuns pentru moment ca să poată fi schiţat domeniul de aplicare al comitetelor.

Nu se întâmplă la fel cu subordonarea Auditului intern.

2 – Subordonarea Auditului intern

Louis VAURS, promotor puternic al cauzei comitetelor, nu a ezitat la timpul său[1] să atragă atenţia asupra riscului care va fi asumat dacă Funcţia de audit este subordonată direct la comitetului, riscând să se deterioreze astfel până şi relaţiile cu Direcţia Generală. Şi Xavier de PHILY spune acelaşi lucru atunci când scrie "auditorul intern lucrează pentru Direcţia Generală prin faptul că răspunde la întrebările comitetului de audit, informând-o în prealabil bineînţeles, şi va trebui să dea dovadă de o rigoare extremă în munca sa pentru a putea fi apreciat de cele două părţi...". Trebuie găsit aici, fără îndoială, un echilibru delicat pentru auditorii interni care vor trebui (trebuie deja):

[1] RFAI nr. 128.

Scanned with OKEN Scanner

- atât să continue să fie interlocutorii Conducerii, semnalând punctele forte şi punctele slabe, atrăgând atenţia asupra deficienţelor reale sau posibile, fără a fi nevoiţi să se ascundă, nici să atenueze constatările făcute.

- cât si să fie la dispoziţia comitetului pentru a furniza toate datele şi informaţiile fără ascunzişuri sau deformări, într-un climat de transparenţă faţă de Direcţia Generală.

Dar această dublă funcţie n-ar trebui să pună în discuţie subordonarea directă la Direcţia Generală dacă, în anumite cazuri, funcţia a fost subordonată comitetului de audit. Pare esenţial ca auditorii interni să fie mereu capabili să-şi exercite pe deplin rolul de consilieri ai conducerii, dialogând cu Direcţia Generală şi cu toate eşaloanele ierarhice. A-i rupe pe auditorii interni de această sursă de schimburi şi de informaţii înseamnă să-i scoţi din domeniul operaţional şi să le limitezi sfera de acţiune la activităţi financiar-contabile. Asta înseamnă că orice măsură de subordonare la un comitet de audit va trebui să fie monitorizată cu vigilenţă de către principalii agenţi pentru a nu-i îngrădi pe auditorii interni la frontierele lor originare.

Pentru a pune capăt acestor contradicţii, Étienne BARBIER a sugerat o formulă care evită echivocul: comitetul de control intern[1].

C – COMITETUL DE CONTROL INTERN

Cele care există au patru funcţii esenţiale

- Aprobarea politicii de audit intern prezentată de Responsabilul Auditului intern. Această aprobare trebuie să fie însoţită de dispozitivele necesare implementării acestei politici, în principal resurse umane şi financiare. Comitetul va evoca deci problemele legate de personalul de audit: numiri, plecări, promovări, pregătire profesionala etc. Se va asigura în special că personalul responsabil cu auditul deţine competenţele necesare şi, eventual, va decide ce măsuri trebuie să fie luate pentru a-i actualiza pregătirea. Este o ocazie bună pentru responsabilul Auditului Intern de a se face auzit nu numai pentru a face cunoscută Funcţia la cel mai înalt nivel, ci şi pentru a obţine ajutoarele necesare, umane şi bugetare.

[1] **Étienne Barbier** : *"du Comité d'audit au Comité de Contrôle interne"* în RFAI nr. 128.

Scanned with OKEN Scanner

- Examinarea calităţii controlului intern în întreprindere pe baza Rapoartelor de Audit Intern şi a aprecierilor formulate de auditori: pornind de la această examinare, comitetul de Control intern poate fi determinat să ia măsuri de pregătire profesională pentru manageri.

- Aprobarea Planului de audit prezentat de Direcţia de Audit Intern. Acest aspect este esenţial deoarece, încă de la aprobarea Planului, fiecare rubrică din care este compus va deveni *ipso facto* "ordin de misiune". Fiecare membru al Comitetului de Conducere este astfel informat despre aspectele Planului care îl vizează, îl poate discuta şi modifica. În cazuri extreme, îi putem cere Directorului Auditului Intern să-şi revadă Planul. Însă documentul odată aprobat, capătă o calitate şi o autoritate care vor permite auditorilor să înceapă misiunile fără contestaţii sau obiecţii.

- A patra funcţie a acestui comitet de Control intern este într-o anumită măsură o funcţie de apel, de recurs. Am văzut că este bine să se lase ierarhiei responsabilitatea de a implementa Recomandările Auditului Intern. Această metodă poate avea unele dezavantaje atunci când nu se face nimic în privinţa Recomandărilor considerate de către Auditul Intern ca fiind esenţiale. Or, una din funcţiile Comitetului de Control intern este tocmai de a se asigura că îi sunt comunicate toate informaţiile importante privind Auditurile recente şi, mai ales, cazurile problematice şi nesoluţionate încă. Comitetul va decide definitiv şi va găsi rapid o soluţie care va fi recunoscută de către toată lumea. Astfel se evită situaţiile abandonate, prelungirea conflictelor şi lăsarea problemelor importante fără soluţie.

Aceste funcţii nu pot fi exercitate corect decât dacă aceste comitete sunt formate din membrii Comitetului de Conducere, la care se alătură şi Directorul auditului intern. Étienne BARBIER preconizează o participare mai largă, extinzând-o la toţi responsabilii tuturor funcţiilor esenţiale ale organizaţiei. Dar pe lângă faptul că putem considera că toţi sunt reprezentaţi valabil în cadrul Direcţiei Generale, Comitetul nu va trebui să se transforme într-o adunare deliberantă. Pe scurt, este clar că, aceasta este o chestiune de circumstanţă şi măsură: fiecare cu comitetul său de control intern în funcţie de cultura, dimensiunea şi organizarea sa.

Scanned with OKEN Scanner

Însă patru lucruri par fundamentale şi pledează în favoarea unei organizări de acest tip care, acolo unde funcţionează, şi-a dovedit valoarea:

- astfel comitetul de control intern se deosebeşte clar de comitetul de conturi, care poate uneori să se numească comitet de audit şi evităm aşadar orice confuzie,

- auditul intern îşi păstrează astfel prerogativele, particularităţile şi domeniul de aplicare care se poate extinde la toate activităţile,

- funcţia de audit intern este fără echivoc pusă la dispoziţia conducerii ale cărei obiective le preia, cu condiţia să respecte codul deontologic al funcţiei.

- în fine, putem adăuga că, şi Étienne BARBIER a subliniat acest lucru, comitetul de control intern permite de asemenea coordonarea relaţiilor de lucru cu parteneri externi: auditori externi, auditori ai calităţii etc.

Întreprinderile dispun deci de un mijloc eficace şi raţional pentru a situa funcţia de audit intern în cadrul organizaţiei şi a-i permite în acelaşi timp să-şi joace pe deplin rolul pe care îl are în împărţirea raţională a responsabilităţilor: pentru comitetul de audit – relaţia cu acţionarii şi preocupările acestora (fiabilitatea informaţiilor financiare), pentru comitetul de control intern – relaţia cu managerii şi preocupările esenţiale ale acestora (bunul controlul asupra operaţiunilor). Şi fiecare cu specialiştii săi: auditori externi pentru primul, auditori interni pentru al doilea. Aceste idei încep să se răspândească deoarece în 1999 sondajul IFACI arată că 10 % din întreprinderile interogate aveau un comitet de control intern distinct de comitetul de audit.

Scanned with OKEN Scanner

CONCLUZIE

Scanned with OKEN Scanner

La începutul acestui studiu menţionam contradicţia dintre o funcţie bine cunoscută de cei care o exercită şi relativ slab cunoscută în mediul său.

Desigur confuziile de vocabular şi caracterul recent al funcţiei explică parţial această contradicţie. Dar numai parţial: informatica, la începuturile sale, nu a cunoscut asemenea cazuri neplăcute, cu toate că funcţia era atunci la fel de nouă.

Confuzia şi necunoaşterea mediatică pe care o întâmpină Auditul Intern se explică şi prin numărul mic de profesionişti care exercită funcţia. Pe deasupra, tehnicitatea domeniului, normalizarea care se impune diferiţilor agenţi fac din acesta o materie puţin propice unei mediatizări extinse. Tehnică recentă, Auditului Intern trebuie probabil să aştepte să-şi dovedească meritele în toate domeniile de activitate pentru a fi cunoscut înainte de a fi recunoscut.

Această recunoaştere se va face imediat ce vor fi îndeplinite condiţiile unei bune dezvoltări şi când meseria va fi exercitată de specialişti recunoscuţi, chiar certificaţi.

Atunci imaginea funcţiei nu va mai crea confuzii.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CONCLUZIE

1 – Condiţiile unei bune dezvoltări a Auditului Intern

Trei agenţi joacă un rol eminent în dezvoltarea globală a Funcţiei, în extinderea domeniului său de aplicare şi în ameliorarea imaginii sale: Institutele profesionale, responsabilii auditului intern şi auditorii înşişi.

1.1 – Institutele profesionale

Nu au încetat pe tot parcursul acestor ani să participe la dezvoltare şi să o asiste: unităţi de cercetare, seminare de formare, conferinţe, colocvii, publicaţii... Aceste activităţi care au contribuit în mare măsură la propagarea funcţiei au fost susţinute pe plan internaţional de către The Institute of Internal Auditors (I.I.A.) şi în Franţa de Institutul de Audit Intern (I.F.A.C.I.). Şi trebuie să se menţioneze încă o dată contribuţia considerabilă a Normelor Profesionale care au conferit funcţiei structură şi autoritate.

Dar pentru a merge mai departe, aceste Institute trebuie să depăşească limitele activităţilor lor actuale. Desigur rămâne indispensabilă formarea unor tineri auditori, aprofundarea axelor de cercetare, dezbaterile şi publicaţiile; dar toate acestea se referă în principal la profesioniştii Auditului şi la cei cu care lucrează ei. A merge mai departe înseamnă să ieşi din acest cerc relativ strâmt, înseamnă să porţi dialoguri şi să faci schimburi la alte nivele cu alte persoane. Nu este uşor, dar dezvoltarea cere acest preţ. Institutele au înţeles bine acest lucru şi se îndreaptă în această direcţie:

- Stabilirea de contacte şi participarea împreună cu alte organisme profesionale la lucrări de cercetare şi la publicaţii: risk manageri, controlori de gestiune, experţi, trezorieri, cumpărători, jurişti...

- Extinderea formării profesionale şi a sensibilizării în privinţa auditului şi a controlului intern în domenii în care acestea încă nu există: şcoli superioare, administraţia centrală, magistratură, profesori etc.

- Introducerea altor servicii şi mai ales a acelor misiuni de asistenţă de la care se pot naşte colaborări interesante.

Există aici un vast domeniu de acţiune a cărui explorare nu se află încă decât la începuturile sale, dar a cărui dezvoltare este una din condiţiile ce permit o mai bună cunoaştere a funcţiei în exterior.

Acestea fiind spuse, Institutele profesionale nu pot face totul: ele sunt compuse din bărbaţi şi femei – printre care şi responsabilii funcţiei – care au de asemenea un rol important de jucat în naşterea acestor perspective.

I.2 – Responsabilii Auditului Intern

Rolul lor este capital şi se situează la un nivel dublu:

a) **La nivel global** deoarece ei sunt, ei trebuie să fie, agenţii principali în activitatea Institutelor profesionale. Practicanţi în exerciţiu, ei sunt cei care asigură desfăşurarea Cercetării, evoluţia Formării profesionale, ei permit îmbunătăţirea constantă a tehnicilor şi metodelor şi permanenta lor adaptare la mediu şi la evoluţia acestuia.

Acest rol este de o importanţă capitală: fără ei Institutele nu sunt decât nişte cochilii goale care se rotesc în cerc şi repetă aceleaşi idei. Cu ei, perspectivele de dezvoltare sunt considerabile. Însă rolul lor nu se opreşte aici.

b) **La nivel individual,** fiecare responsabil contribuie în organizaţia sa şi în ramura sa profesională la propagarea funcţiei de audit intern. Şi contribuie la acest lucru acţionând în cinci direcţii:

- Calitatea relaţiilor cu Direcţia Generală. A fi un bun responsabil al funcţiei de audit intern înseamnă în mod obligatoriu să te bucuri de încrederea Direcţiei Generale, să fii considerat un interlocutor de calitate, să ştii să asculţi şi să iei în calcul preocupările Conducerii, să fii în măsură să informezi direct şi rapid privind problemele importante. Desigur, acest lucru ţine de statut şi de nivelul ierarhic, însă vom repeta mereu cât de importantă este personalitatea responsabilului pentru atribuirea statutului şi definirea nivelului ierarhic.
  Contează aşadar extrem de mult ca responsabilul Auditului Intern să aibă o personalitate puternică.
- Calitatea relaţiilor cu cei auditaţi ţine de aceeaşi trăsătură de caracter. Mai putem adăuga uşurinţa în comunicare, aptitudinea de a se face ascultat şi înţeles, căci responsabilul funcţiei trebuie să aibă această capacitate de a rezolva conflictele, care va permite auditorilor să-şi ducă la capăt investigaţiile într-un climat calm.
  El trebuie să fie cel în faţa căruia "se deschid toate porţile", cel care ştie să se facă ascultat şi înţeles şi care, prin aceasta, face cunoscută şi recunoscută funcţia în toate sectoarele de activitate.

Scanned with OKEN Scanner

CONCLUZIE

- Cunoaşterea mediului profesional este a treia fază a acţiunii sale. Datorită ei va fi recunoscut ca interlocutor valabil şi işi va putea ajuta auditorii să-şi îmbunătăţească recomandările.

  Această cunoaştere va ajuta foarte mult la implementarea recomandărilor formulate.

- Aceste diferite acţiuni vor fi fost pregătite şi, deci, uşurate, dacă a fost prezent în timpul reuniunilor care au marcat misiunile importante: reuniunea de deschidere, reuniunea de încheiere. El trebuie să fie animatorul acestor reuniuni şi să dea dovadă de pricepere în comunicare, ceea ce va favoriza acordul şi va pregăti dialogul cu cei auditaţi.

- În fine, el este cel care participă cel mai mult la formarea auditorilor pentru a oferi acestora o imagine de adevăraţi profesionişti. Însă în acest domeniu auditorii înşişi au un rol important de jucat.

1.3 – Auditorii interni

Participă la dezvoltarea funcţiei când, fără a se limita la obiectivele restrânse ale misiunilor lor de audit, dau dovadă de pricepere în comunicare şi în gestionarea riscurilor.

Calitatea esenţială a unui auditorul intern este comunicarea: am tot repetat lucrul acesta. De aceea el trebuie mereu să dea dovadă de calităţi de pedagog, să fie tot timpul dispus sa explice şi să convingă. Sunt binevenite toate ocaziile care permit explicarea conceptelor fundamentale, rolul auditului intern şi revenirea asupra investiţiei pe care fiecare are dreptul să o aştepte de la acesta.

Această comunicare trebuie neapărat să se sprijine pe cunoştinţe şi competenţe. Fiecare auditor le are pe ale sale care îi sunt specifice. Dar, aşa cum am văzut pe parcursul acestei lucrări, auditorii au în comun această sensibilizare faţă de riscuri care le ghidează demersul.

A. Ridley, fost preşedinte al Consiliului I.I.A., a sesizat acest lucru[1]: auditorul intern *"este pe cale să devină expert în gestiunea riscurilor şi trebuie să continue pe această cale"*. Noua definiţie a Auditului Intern (cf. Prima parte, capitolul 3) confirmă această evoluţie.

[1] International Auditor, Octombrie 1996.

Scanned with OKEN Scanner

Toate aceste condiţii fiind întrunite, funcţia de audit intern, mai bine cunoscută şi mai bine percepută, va putea să se afirme.

2 – Recunoaşterea meseriei

Auditul Intern nu este o slujbă pe viaţă: constatare definitivă care situează clar funcţia în afara domeniului profesiilor. Dar este şi o constatare optimistă deoarece situează auditorii interni printre cei care, prin faptul că au dobândit experienţă şi cunoaştere, vor putea fi mâine manageri eficienţi şi performanţi.

Această perspectivă este pe cale să se realizeze în trei direcţii: specializare, certificare, extindere pe plan mondial.

Specializarea

- Specializarea crescândă a misiunilor de audit merge mână în mână cu specializarea auditorilor. Pe măsură ce noţiunea de Control Intern pătrunde în organizaţii şi este cunoscută şi aplicată de către toţi responsabilii, misiunile generale de apreciere vor fi tot mai puţin numeroase căci principiile importante vor fi cunoscute de toţi. Dimpotrivă, bunul control asupra problemelor complexe, asupra situaţiilor dificile, asupra tehnicilor şi organizărilor noi va cere tot mai mult intervenţia auditorilor interni pentru a răspunde la solicitările de consiliere şi de asistenţă a responsabililor. Va trebui atunci să se apeleze la deprinderi complexe pentru a efectua misiuni din ce în ce mai specializate şi din ce în ce mai diversificate.

Dezvoltarea self-audit-ului şi a auto-evaluării de către responsabilii operaţionali merge în această direcţie: acestea două conduc la necesitatea specializării. The Institute of Internal Auditors lucrează deja în acest sens la crearea unui "Control Self-Assessment Center". Această inovaţie trebuie să permită auditorilor interni, afirmă I.I.A., să-şi extindă activităţile în domenii care sunt încă puţin explorate: etică, filozofia managementului, gestionarea Resurselor Umane... la care putem adăuga tehnica şi tehnicile de comunicare (Internet...).

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CONCLUZIE

Certificarea

Auditorul intern doreşte certificarea prin numirea de către organizaţie. Însă deja, în ţările anglo-saxone, deţinerea unui C.I.A.[1] este un brevet al profesionalismului şi aptitudinii exercitate: acest brevet este tot mai cunoscut, recunoscut, impus.

Şi se pare că se conturează puţin câte puţin tendinţa de a cere celor care vor să realizeze misiuni de audit, chiar şi interne, să prezinte dovada anumitor competenţe[2]. Aşa cum medicul din întreprindere trebuie să fie Doctor în Medicină, sau cum şoferul de tonaje mari trebuie să aibă un anumit permis de conducere, tot aşa ne putem imagina că mâine auditorul intern trebuie să aibă anumite calificări recunoscute. Deja, certificatorul normelor ISO 9000 trebuie să-şi certifice competenţa pentru a o putea exercita, şi această tendinţă continuă. Norma ISO 1011 referitoare la auditul sistemelor de calitate "recomandă" ca auditorii ce candidează să-şi fi dobândit şi întreţinut competenţele. Iar norma, foarte prolixă în privinţa învăţământului şi a formării profesionale, a calităţilor personale necesare, a evaluării permanente a competenţelor presupune ca aceasta să se poată aplica şi în cazul auditorilor interni.

Lucrurile stau şi mai clar în cazul auditurilor de mediu: se prevede certificarea auditorilor de mediu pentru ca în acest domeniu sensibil întreprinderile să fie constrânse să apeleze la specialişti recunoscuţi[3]. Acest lucru demonstrează cât de actuală este problema certificării[4].

Dincolo de ceea ce vor conţine mâine reglementările, numeroşi auditori manifestă o reală dorinţă de a-şi vedea competenţele şi cunoştinţele certificate, deci recunoscute. Acest lucru explică fără îndoială succesul tot mai mare al C.I.A. în Franţa[5] şi ne face sa ne gândim că va urma şi o reglementare în acest sens.

Însă toată această mişcare de idei şi perspective se înscrie într-o tendinţă mai puternică: extinderea pe plan mondial.

---

[1] Certificate of Internal Auditors – Examen organizat de către I.I.A.

[2] Cf. Prima parte. Capitolul 4 – Auditul Intern şi Asigurarea Calităţii.

[3] Cf. Reglementarea Consiliului C.E.E. din 29 iunie 1996 – auditor de mediu : "*o persoană care face parte din personalul întreprinderii sau o persoană din afara acesteia... care deţine calităţile menţionate în anexa II – pct. C*".

[4] Marc Jouffroy in revista *Audit*, nr. 143.

[5] Cf. "cinci mărturii entuziaste" în Revista *Audit* nr. 143.

Extinderea pe plan mondial

Am subliniat în ce măsură normele reprezintă pentru practica profesională a auditului intern un factor puternic de uniformizare. Aceste norme sunt de acum universal recunoscute, chiar dacă nu sunt aplicate peste tot şi de către toată lumea. Ele poartă de acum încolo mesajul *"să mergem în aceeaşi direcţie"* în mai mult de 100 de state ale lumii. Iar I.I.A. intenţionează să creeze o structură federală mondială pentru a da un conţinut juridic acestei situaţii. Acest fenomen de extindere pe plan mondial va oferi chiar şi celor mai izolaţi auditori interni o autoritate crescută şi referinţe de lucru indiscutabile.

Mişcarea a început deja, dar nu s-a încheiat încă, aşa cum spuneam în introducere: edificiul nu este ridicat. Şi totul lasă să se înţeleagă că de acum înainte se va îmbogăţi şi se va perfecţiona continuu.

Cuvintele de la sfârşitul ediţiilor precedente rămân de actualitate: drumul care rămâne de parcurs este încă foarte lung, însă putem, fără să ne temem că ne înşelăm, să asociem Auditului Intern cuvintele lui Paul VALERY : *"Vremea lumii sfârşite acum începe"*.

FINTINARU NECULAI

Scanned with OKEN Scanner

TABLA DE MATERII

PREFAȚĂ 9
CĂTRE CITITOR 11
CUVÂNT ÎNAINTE 13
INTRODUCERE 15
1 – O funcție importantă și organizată 17
2 – O funcție diversificată 19
3 – Perspectivele: 21
a) Dezvoltarea rolului de consultant 22
b) Spre o mai mare autonomie 23
4 – Anunțarea planului 23

Prima parte

◆

GENEZA UNEI FUNCȚII

CAPITOLUL 1 – DIMENSIUNEA ISTORICĂ ȘI CULTURALĂ

A – Audit intern – Funcție nouă 27
1 – Situații eterogene 29
2 – Un vocabular instabil 30
3 – Divergențe doctrinale 31
B – Audit intern – Funcție universală 32
1 – Se aplică tuturor organizațiilor 32
2 – Se aplică tuturor funcțiilor 34
C – Audit intern – Funcție periodică 37

CAPITOLUL 2 – DOMENIUL DE APLICARE

A – Evoluția recunoscută 40
1 – Auditul de regularitate 40
2 – Auditul de eficacitate 41
B – Evoluția în discuție sau auditul de management și de strategie 42
1 – Auditul de management 42
2 – Auditul de strategie 46
C – Precizări privind vocabularul utilizat 46
1 – Geografia Auditului intern 47
2 – Sfârșitul confuziilor 48

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 3 – DEFINIŢII

A – Punctele de ancorare 53
1 – Asistenţa acordată managementului 53
2 – Fără a judeca salariaţii 55
3 – Total independent 56
B – Definiţiile 59
1 – Critica adusă unor definiţii 59
2 – Definiţia oficială 60
3 – Puţin umor 62

CAPITOLUL 4 – POZIŢIONAREA FUNCŢIEI

A – Auditul intern şi auditul extern 65
1 – Cele opt diferenţe 66
2 – Relaţiile de complementaritate 69
3 – Comparările 72
a) Prestările externe 73
b) Contractarea 73
c) Sub-contractarea 73
d) Externalizarea 74
B – Auditul intern şi consilierea sau consultanţa externă 76
C – Auditul intern şi inspecţia 77
D – Auditul intern şi Controlul de gestiune 80
1 – Asemănările 81
2 – Diferenţele 81
3 – Relaţiile de complementaritate 82
E – Auditul intern şi serviciile metode / organizare 84
F – Auditul intern şi Calitatea 85
1 – Calitatea totală 85
2 – Asigurarea calităţii 86
3 – Paralelisme şi relaţii de complementaritate 88
a) Autoritatea comună 89
b) Fuzionarea 90

CAPITOLUL 5 – NORMELE AUDITULUI INTERN

A – Organizarea internaţională a funcţiei 91
B – Normele auditului intern 92
1 – Codul deontologic 93
a) Conţinutul 93
b) Cele douăsprezece reguli de conduită 93

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

2 – Normele de calificare şi normele de implementare asociate 95
3 – Normele de funcţionare şi normele de implementare asociate 98
4 – Normele de implementare (NI) 105
5 – Modalităţile practice de aplicare (MPA) 105
C – Utilitatea Normelor 105
D – Auditul intern şi frauda 106
1 – Manifestările fraudei 107
2 – Descoperirea fraudei 107
3 – Rolul auditorului intern 108
E – Auditul intern şi responsabilitatea 109

Partea a doua

◆

CONTROLUL INTERN
sau finalitatea auditului intern

CAPITOLUL 1 – ACTUALITATEA CONTROLULUI INTERN

A – Conceptul şi evoluţia sa 119
B – Dezvoltările recente 120
1 – COSO 120
2 – Şi apoi .....
C – Specificul controlului intern 122
1 – Dimensiunea culturală 122
2 – Dimensiunea universală 124
3 – Dimensiunea relativă 125
D – Obiectivele controlului intern 125
1 – Securitatea activelor 126
2 – Calitatea informaţiilor 126
3 – Respectarea directivelor 128
4 – Optimizarea resurselor 128

CAPITOLUL 2 – CONTROLUL INTERN AL UNEI UNITĂŢI

A – Un mediu de control favorabil 131
B – O evaluare a riscurilor 133
C – Activităţi de control 134
D – Informarea şi comunicarea 135
E – Pilotajul 135

CAPITOLUL 3 – CONTROLUL INTERN AL UNEI ACTIVITĂŢI

A – Etapele prealabile 140
1 – Misiunea 140
2 – Factorii de reuşită 141
3 – Regulile care trebuie respectate 142
B – Dispozitivele de control intern 143
1 – Obiectivele 144
2 – Mijloacele 145
2.1 – Mijloacele umane 145
2.2 – Mijloacele financiare 146
2.3 – Mijloacele tehnice 147
3 – Sistemele de informare şi pilotaj 147
4 – Organizarea 150
4.1 – Cele trei principii ce trebuie respectate 150
4.2 – Cele patru elemente constitutive 155
5 – Metodele şi procedurile 158
6 – Supervizarea 159
C – Ierarhia şi coerenţa dispozitivelor 162
1 – Ierarhia 162
2 – Coerenţa 163

CAPITOLUL 4 – IMPLEMENTAREA CONTROLULUI INTERN

A – Aprecierea etapelor prealabile 165
B – Identificarea dispozitivelor specifice de control intern 166
1 – Prima etapă 168
2 – A doua etapă 169
3 – A treia etapă 170
4 – A patra etapă 172
C – Validarea coerenţei 173

Partea a treia

◆

METODA

CAPITOLUL 1 – PRINCIPIILE FUNDAMENTALE ALE METODOLOGIEI

A – Simplitate 179
B – Rigoare 180

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

TABLA DE MATERII

C – Relativitatea vocabularului 181
D – Adaptabilitate 181

CAPITOLUL 2 – MISIUNEA DE AUDIT ŞI DIFERITELE EI ETAPE

A – Definirea misiunii 183
1 – Domeniul de aplicare 184
1.1 – Obiectul 184
1.2 – Funcţia 184
2 – Durata 185
B – Cele trei etape fundamentale ale misiunii de audit intern 187
1 – Criteriul geografic 187
2 – Definiţii 188
2.1 – Etapa de pregătire 188
2.2 – Etapa de realizare 189
2.3 – Etapa de încheiere 189

CAPITOLUL 3 – ETAPA DE PREGĂTIRE

A – Ordinul de misiune 191
1 – Cuprins 193
2 – Caracteristici 195
B – Etapa de familiarizare 197
1 – Luarea la cunoştinţă 198
1.1 – Durata 199
1.2 – Conţinutul 200
2 – Mijloacele 201
2.1 – Chestionarul de luare la cunoştinţă 201
2.2 – Alte mijloace 205
3 – Planul de abordare 207
C – Identificarea riscurilor 209
1 – Risc şi Audit intern 210
2 – Diversitatea practicilor 212
3 – Metoda preconizată 214
D – Definirea obiectivelor 216
1 – Caracteristici 217
2 – Conţinut 218

CAPITOLUL 4 – ETAPA DE REALIZARE

A – Reuniunea de deschidere 223

1 – Organizarea 224
2 – Ordinea de zi 225
B – Programul de audit 229
1 – Cele şase obiective 230
2 – Conţinutul 232
C – Chestionarul de control intern 233
1 – Chestionar sau check list 233
2 – Cele cinci întrebări fundamentale 235
3 – Detaliere 238
4 – Riscuri 239
D – Munca pe teren 240
1 – Prezentarea demersului logic 240
2 – Observările 242
2.1 – Observarea imediată 242
2.2 – Observările specifice 243
3 – FIAP 244
3.1 – Prezentare şi aplicare 245
3.1.1 – Forma 245
3.1.2 – Raţionamentul 245
3.1.3 – Aplicarea 247
3.2 – Avantajele metodei 256
E – Dovada în auditul intern 259
F – Coerenţe şi validări 261
1 – Coerenţele 261
2 – Validările 263

CAPITOLUL 5 – ETAPA DE ÎNCHEIERE

A – Proiectul de raport de Audit intern 267
B – Reuniunea de încheiere 269
1 – Cele cinci principii 269
2 – Organizarea şi desfăşurarea reuniunii 271
C – Raportul de audit intern 273
1 – Principiile 274
2 – Forma 275
3 – Normele 280
3.1 – Norma 2420 280
3.2 – Norma 1330 282
3.3 – Normele de difuzare 282
D – Răspunsurile la recomandări şi monitorizarea raportului 284
1 – Răspunsurile la recomandări 285

Scanned with OKEN Scanner

2 – Monitorizarea raportului de Audit intern 287
2.1 – *Principiile normative* 288
2.2 – *Metoda franceză* 288
2.3 – *Metoda anglo-saxonă* 289

CAPITOLUL 6 – APRECIEREA CONTROLULUI INTERN

A - Aprecierea controlului intern de către auditor 291
1 – Metodele subiective 292
2 – Metodele obiective 293
2.1 – *Conceperea* 294
2.2 – *Stabilirea ponderii* 296
B – Celelalte aprecieri ale Controlului Intern 298
1 – Self Audit 298
1.1 – *Principiul* 298
1.2 – *Avatarurile principiului* 300
2 – Auto-evaluarea (MPA 2120.A1-2) 303

Partea a patra

◆

INSTRUMENTELE

CAPITOLUL 1 – INSTRUMENTELE DE INTEROGARE

A – Sondajele statistice 311
1 – Informarea statistică 312
2 – Menționarea definițiilor 313
3 – Modalități de aplicare 314
B – Interviurile 315
1 – Cele 7 reguli ale unui interviu corect 316
2 – Etapele 318
3 – Întrebările scrise 322
C – Instrumentele informatice 323
1 – Instrumentele de lucru ale auditorului 323
2 – Instrumentele de realizare a misiunilor 323
3 – Instrumentele de gestiune a serviciului 325
D –Verificări și comparări diverse 325
1 – Verificările 326
2 – Comparările 326
3 – Confirmarea de către terți 327

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL 2 – INSTRUMENTELE DE DESCRIERE

A – Observarea fizică 329
1 – Ce putem observa ? 330
2 – Cum să observăm ? 331
B – Naraţiunea 332
1 – Naraţiunea făcută de către auditat 332
1.1 – Dezavantajele 332
1.2 – Avantajele 333
2 – Naraţiunea făcută de către auditor 333
C – Organigrama funcţională 333
D – Grila de analiză a sarcinilor 335
1 – Structura grilei 336
2 – Modalitatea de utilizare 336
E – Diagrama de circulaţie 339
1 – Avantaje şi dezavantaje 339
1.1 – Avantaje 339
1.2 – Dezavantaje 340
2 – Aplicarea 341
3 – Alte diagrame 344
F – Pista de audit 345
1 – Concepţia reglementară 345
2 – Concepţia operaţională 346

CAPITOLUL 3 – UTILIZAREA INSTRUMENTELOR

1 – Comunicarea 349
2 – Curiozitatea 350

Partea a cincea

◆

MODUL DE ORGANIZARE

CAPITOLUL 1 – ORGANIZAREA SERVICIULUI

A – Diferitele structuri posibile 355
1 – Criteriile de organizare 356
1.1 – Dimensiunea organizaţiei 356
1.2 – Auditul centralizat sau auditul descentralizat 356
2 – Marile grupuri 358
2.1 – Auditul centralizat 358

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

TABLA DE MATERII

2.2 – Auditul descentralizat 361
3 – Organizațiile de mărime medii 363
B – Auditorii 365
1 – Recrutarea auditorilor 365
1.1 – Profilul auditorilor 367
1.2 – Tehnicile de recrutare 368
2 – Gestionarea și pregătirea profesională 369
2.1 – Pregătirea profesională 369
2.2 – Cariera 371
C – Secretariatul 374

CAPITOLUL 2 – ORGANIZAREA MUNCII

A – Carta de audit 377
B – Planul de audit intern 379
1 – Conținutul exhaustiv 380
1.1 – Abordarea în funcție de meserii 380
1.2 – Abordarea pe funcții 381
1.3 – Abordarea în funcție de teme 382
1.4 – Abordarea în funcție de procese 383
2 – Aprecierea riscurilor și repartizarea misiunilor în timp 384
2.1 – Conceperea sistemului de apreciere 385
2.2 – Aplicarea 387
2.3 – Alte metode 389
3 – Structura și elaborarea 390
4 – Planificarea 393
5 – Raportare și statistici 395
C – Manualul de audit intern 397
1 – Definirea cadrului de lucru 397
2 – Sprijinirea pregătirii auditorului debutant 397
3 – Utilizarea drept sistem de referință 398
D – Dosarul de audit și documentele de lucru 399
1 – Dosarele de audit 400
2 – Documentele de lucru 403
E – Documentația și alte mijloace 404
1 – Documentația 404
2 – Mijloacele materiale 406
2.1 – Recurgerea la centrul informatic 406
2.2 – Recurgerea la informatică 407
3 – Mijloacele financiare 407

CAPITOLUL 3 – EFICACITATEA SERVICIULUI

A – Condiţiile şi provocările unei bune eficacităţi 410
1 – Condiţiile 410
1.1 – Integrarea în întreprindere 410
1.2 – Definirea rolurilor 412
2 – Provocările 413
2.1 – Mediul de control 413
2.2 – Comunicarea 414
B – Aplicarea normei 1300 415
1 – Evaluările interne 415
1.1 – Supervizarea 415
1.2 – Alte evaluări interne 417
2 – Evaluările externe (sau *Quality Assurance Review*) 417
C – Instrumentele de măsură 419
1 – Indicatorii 419
1.1 – Indicatori ai activităţii 420
1.2 – Indicatori ai calităţii 421
1.3 – Indicatori ai costurilor 422
2 – Bechmarking 423
3 – Sondajul de opinie 424

CAPITOLUL 4 – COMITETELE DE AUDIT ŞI GUVERNAREA ÎNTREPRINDERII

A –Comitetele de audit 428
B – Întrebările 431
1 – Domeniul de aplicare 431
2 – Subordonarea auditului intern 431
C – Comitetul de control intern 432

CONCLUZIE

435

1 – Condiţiile unei bune dezvoltări a auditului intern 437
1.1 – Institutele profesionale 437
1.2 – Responsabilii Auditului Intern 438
1.3 – Auditorii interni 439
2 – Recunoaşterea meseriei 440

Scanned with OKEN Scanner